

Henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen sulautuvissa yrityksissä X Oy ja Y Oy

Vilja Kuhanen

Tekijä Vilja Kuhanen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen sulautuvissa yrityksissä X Oy ja Y Oy.	Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 11
<p>Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää ja keskittää henkilöstöhallinnon prosesseja kahdessa sulautuvassa yrityksessä sekä luoda selkeä työnkuva uudelle HR-henkilölle.</p> <p>Työssä kartoitettiin henkilöstöhallinnon prosessien tilanne sulautuvissa yrityksissä X Oy ja Y Oy ennen sulautumista, jotta voitaisiin kehittää yhteiset henkilöstöhallinnon prosessikuvaukset käytettäväksi yrityksessä sulautumisen jälkeen. Tämä tehtiin haastattelemalla kummankin yrityksen henkilöstöhallinnan prosesseihin liittyviä henkilöitä. Haastateltavia oli yhteensä kuusi henkeä.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2019 lähdemateriaaliin perehtymisellä ja haastatte- luilla. Teoriaosuuden valmistuttua uudet prosessikuvaukset toteutettiin loppuvuodesta 2019 ja lopullinen opinnäytetyöraportti valmistui toukokuussa 2020.</p> <p>Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä on tehty tuotteina ehdotukset sulautuneiden yri- tysten X Oy ja Y Oy uusiksi henkilöstöhallinnon prosessikuvauksiksi sekä ehdotus uuden HR-henkilön työnkuvaukseksi. Tuotteina on toteutettu ehdotus henkilöstösuunnittelupro- sessista, uusi rekrytointi- ja perehdytysprosessi, suorituksen- ja osaamisenkehittämispro- sessi kuten myös työsuhteenpäättämispöytä. Lisäksi on tehty HR-assistentin työnku- vaus.</p>	
Asiasanat Henkilöstöhallinto, perehdyttäminen, rekrytointi, sulautuminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja rajausta.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
1.3	Sulautuvien yritysten esittelyt	3
2	Henkilöstöhallinnon roolit ja henkilöstöprosessit.....	4
2.1	Henkilöstöstrategia, HR:n tehtävät ja roolit.....	4
2.2	Henkilöstöhallinnon prosessit.....	7
2.3	Henkilöstösuunnitteluprosessi	8
2.4	Rekrytointi ja työsuhteen aloitus.....	10
2.5	Perehdyttäminen.....	14
2.6	Suorituksen johtaminen.....	15
2.7	Osaamisen kehittäminen.....	17
2.8	Työsuhteen päättäminen.....	17
3	Henkilöstöhallinnon prosessien yhtenäistäminen ja HR-henkilön työnkuvan määrittely 19	
3.1	Haastatteluiden palautteet henkilöstösuunnitteluprosessin kehittämiseksi	20
3.2	Haastatteluiden palautteet rekrytointiprosessin kehittämiseksi	21
3.3	Uuden rekrytointiprosessin kuvaus.....	22
3.4	Haastatteluiden palautteet perehdyttämisprosessin kehittämiseksi	23
3.5	Uuden perehdyttämisprosessin kuvaus.....	24
3.6	Haastatteluiden palautteet suorituksen johtamisprosessin kehittämiseksi	24
3.7	Uuden suorituksen johtamisprosessin kuvaus.....	25
3.8	Haastatteluiden palautteet osaamisen kehittämisprosessin kehittämiseksi	25
3.9	Uuden osaamisen kehittämisprosessin kuvaus.....	26
3.10	Työsuhteen päättäminen.....	27
3.11	Haastatteluiden palautteet HR-työnkuvaukseksi ja ehdotus työkuvaaksi.....	28
3.12	Yhteenveto.....	28
4	Pohdinta.....	30
4.1	Johtopäätökset.....	30
4.2	Jatkokehittämisehdotukset.....	32
4.3	Työn hyödyllisyys.....	33
4.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	33
4.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	33
	Lähteet	35
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Ehdotus uudeksi henkilöstösuunnitteluprosessiksi.....	37
	Liite 2. Y Oy:n nykyinen rekrytointiprosessi	38

Liite 3. X Oy:n nykyinen rekrytointiprosessi	39
Liite 4. Ehdotus uudeksi rekrytointiprosessiksi	40
Liite 5. X ja Y Oy:n nykyinen perehdyttämisprosessi	41
Liite 6. Ehdotus uudeksi perehdyttämisprosessiksi.....	42
Liite 7. Ehdotus uudeksi suorituksen johtamisen prosessiksi.....	43
Liite 8. Ehdotus uudeksi osaamisen kehittämisprosessiksi.....	44
Liite 9. Ehdotus uudeksi työsuhteen päättämisprosessiksi	45
Liite 10. HR-henkilön työnkuva.....	46
Liite 11. Haastattelurunko.....	47

1 Johdanto

Kahden toisistaan erillisen yhtiön sulautuessa useiden eri käytäntöjen ja toimintatapojen yhdistäminen ja yhteensovittaminen tulee ajankohtaiseksi, jotta vastaanottavan yrityksen liiketoiminta voisi jatkua mahdollisimman tehokkaasti ja sujuvasti (Fondia 2013). Sulautuminen on osakeyhtiölaissa tarkoin säädelty juridinen prosessi, mutta usein prosessin juridinen osa onkin melko pieni osa koko sulautumisprosessia ja useat muut seikat nousevat merkittävämpään rooliin onnistuneen sulautumisprosessin läpiviennissä. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi yhtiöiden erilaiset henkilöstökäytännöt ja tietojärjestelmät, jotka ovat usein haastaviakin yhdistää. Sulautumisen yhteydessä on suunniteltava millaisilla järjestelmillä ja käytännöillä jatketaan sulautumisen jälkeen ja millaiset käytännöt sopivat parhaiten yritykselle sulautumisen jälkeen. (Fondia 2013.)

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena onkin kartoittaa henkilöstöhallinnon prosessien tilanne sulautuvissa yrityksissä X Oy ja Y Oy ennen sulautumista, kehittää yhteiset henkilöstöhallinnon prosessikuvaukset käytettäväksi yrityksessä sulautumisen jälkeen sekä luoda uusi työnkuva HR-henkilölle.

Yritys X Oy ja Yritys Y Oy sulautuivat tytäryhtiösulautumisena syksyllä 2019, jossa tytäryhtiö yritys X Oy sulautui emoyhtiö yritys Y Oy:n. Sulautumisen myötä työntekijämäärä yrityksessä kasvoi noin 150 henkilöön, joten henkilöstöhallinnon prosessien tarkastelu ja uudelleenjärjestely tuli ajankohtaiseksi myös organisaation kasvun takia.

Kummallakaan mainituista yrityksistä ei ennen sulautumista ollut varsinaista HR-henkilöä, jonka vastuulla henkilöstöhallinnon prosessit olisivat olleet, vaan prosessit olivat jakautuneet yritysjohtoon ja yrityshallinnon välille. Opinnäytetyön tarkoitus on myös selkeyttää ja keskittää henkilöstöhallinnon prosesseja.

1.1 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda selkeät ehdotukset uusiksi henkilöstöhallinnon prosessikuvauksiksi käytettäväksi yrityksessä sulautumisen jälkeen, sekä työnkuva uudelle HR-henkilölle. Uusien prosessikuvausten tarkoituksena on toimia myös ohjeistuksena yrityksen esimiehille ja HR-henkilölle henkilöstöhallinnon prosessien vastuiden ja osa-alueiden jakautumisesta.

Opinnäytetyössä selvitetään miten henkilöstöhallinnon prosessit eli henkilöstösuunnittelu-prosessi, rekrytointi- ja työsuhteen aloitusprosessi, suorituksen johtamisprosessi, perehdyttämispöcessi, osaamisen johtamisprosessi sekä työsuhteen päättämispöcessit on hoidettu molemmissa yrityksissä ennen sulautumista ja annetaan ehdotukset uusiksi pöcessikuvauksiksi. Kaikkia yleisesti määriteltyjä henkilöstöhallinnon pösesseja ei käsitellä tässä opinnäytetyössä, vaan työn ulkopuolelle on rajattu esimerkiksi palkkahallinnon pösessi, sillä palkkahallinto on ulkoistettu molemmissa yrityksissä samalle palveluntuottajalle jo ennen sulautumista. Myöskään työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja pösesseja ei käsitellä tässä opinnäytetyössä, sillä riskinä olisi, että opinnäytetyöstä tulee liian laaja.

Opinnäytetyössä ei myöskään pureuduta siihen, millainen on hyvä työnkuvaus, vaan uusi HR-henkilön työnkuva määritellään jo aiemmin molemmissa yrityksessä käytössä olleeseen formaattiin.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän työn keskeiset käsitteet ovat henkilöstöhallinto, perehdyttäminen, rekrytointi ja sulautuminen.

Henkilöstöhallinto vastaa yrityksessä henkilöstöön liittyvistä käytännön tehtävistä sekä lakisääteisistä asioista. Henkilöstöhallinto on yrityksen tai organisaation henkilöstövoimavarojen hallinnointia. (Ammattinetti 2020.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla työntekijä oppii tuntemaan työpaikansa tavat ja ihmiset, sekä tavoitteet ja odotukset hänen työhönsä liittyen. Perehdyttäminen koostuu varsinaisesta perehdyttämisestä, jonka tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä yritykseen ja työyhteisöön sekä työhönopastuksesta, joka tarkoittaa varsinaisiin työtehtäviin perehdyttämistä ja opastamista. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Rekrytoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. (Viitala, 2013. 99.)

Sulautumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa osakeyhtiö sulautuu toiseen osakeyhtiöön. Tytäryhtiösulautumisella tarkoitetaan sellaista sulautumista, jossa sulautuva ja vastaanottava yhtiö omistavat kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet sekä mahdolliset optio-oikeudet ja muut osakkeisiin oikeuttavat erityiset oikeudet. (Minilex 2020.) Tässä opinnäytetyössä sulautumisella tarkoitetaan tytäryhtiösulautumista, jossa sulautuva yhtiö yritys X Oy sulautuu vastaanottavaan yhtiöön yritys Y Oy:n.

Yrityksessä otetaan sulautumisen jälkeen käyttöön Mepco HR-järjestelmä. Mepco HR-järjestelmällä hoidetaan sulautuneessa yrityksessä palkanlaskenta, sekä ylläpidetään henkilöstörekisteriä ja päivitetään henkilöstön koulutustietoja. HR-järjestelmää hyödynnetään myös uusissa henkilöstöhallinnon prosesseissa. Mepco HR-järjestelmä tukee organisaatioiden henkilöstötietojen hallintaa ja auttaa yrityksiä hyödyntämään dataa henkilöstön, eri prosessien ja koko liiketoiminnan kehittämisessä (Accountor 2020).

1.3 Sulautuvien yritysten esittelyt

Yritys Y Oy on vuonna 1968 perustettu kiinteistönhuoltoyritys, jossa työskentelee yli 70 henkilöä. Yritys tarjoaa espoolaisille ja kirkkonummelaisille taloyhtiöille huolto- siivous ja remontointipalveluita. Yrityksen asiakkaina on yli 300 taloyhtiötä ja liikevaihto on yli 6 miljoonaa euroa. Yritys Y Oy muodostaa emoyhtiön, joka omistaa 100 prosenttisesti tytäryhtiö X Oy:n.

Tytäryhtiö X Oy on vuonna 1997 perustettu pääkaupunkiseudulla toimiva isännöintiyritys. Yritys tarjoaa kokonaisvastaista isännöintipalvelua taloyhtiölle ja yrityksessä työskentelee isännöitsijöitä, kirjanpitäjiä, vastikekirjanpitäjiä, kiinteistösihteereitä ja teknisiä isännöitsijöitä. Yrityksellä on kaksi toimipistettä Helsingissä, kaksi toimipistettä Espoossa sekä yksi toimipiste Kirkkonummella. Yrityksessä työskentelee noin 70 henkilöä ja liikevaihto on noin 6 miljoonaa euroa.

Yritys X Oy sulautui yritys Y Oy:n syksyllä 2019, jolloin työntekijämäärä kasvoi noin 140 henkilöön. Yrityksissä otettiin käyttöön Mepco palkanlaskenta- ja HR-järjestelmä vuoden 2019 aikana vaiheittain niin, että ensin otettiin järjestelmän palkanlaskentaosio käyttöön kevään ja kesän 2019 aikana ja HR-osio valmisteltiin ja otettiin käyttöön syksyn 2019 aikana tukemaan henkilöstöhallinnon prosesseja.

2 Henkilöstöhallinnon roolit ja henkilöstöprosessit

Viitalan (2013, 50-52) mukaan henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstöhallinnon työtä ja henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikalla. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön toiminnan, vastuut, sekä aikataulut, joilla henkilöstöstrategiaa toteutetaan. Tässä luvussa käydään läpi henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan merkitystä, sekä millaisilla rooleilla henkilöstöstrategiaa- ja politiikkaa voidaan toteuttaa. Lisäksi pureudutaan usein henkilöstöhallinnon vastuulla oleviin henkilöstöhallinnon prosesseihin.

2.1 Henkilöstöstrategia, HR:n tehtävät ja roolit

HR:n tarkoituksena on tukea yrityksen liiketoiminnan tavoitteita esimerkiksi suunnittelemalla ja kehittämällä toimintoja henkilöstöön liittyen yrityksen strategia ja toimiala huomioon (Männistö 2017). Yrityksen henkilöstöstrategia ohjaa HR:n työtä. Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisella aiotaan varmistaa yrityksen liiketoimintastrategian toteutuminen. Henkilöstöstrategiassa huomioidaan ja otetaan kantaa esimerkiksi osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen muutamien vuosien aikajänteellä. (Viitala 2013, 50.)

Henkilöstöstrategian tärkeimpinä osa-alueina voidaan pitää osaamisen kehittämistä, henkilöstön hankintaa, tavoitteiden määrittelyä ja arviointia, sekä palkitsemisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtimista. Tärkeitä osa-alueita ovat myös hyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen. (Viitala 2013, 51.) Henkilöstöstrategiassa määritellään myös se, miten henkilöstöasioita yrityksessä hoidetaan, millainen on yrityksen henkilöstöorganisaatio, mitä henkilöstöön liittyviä toimintoja tehdään itse ja mitä ostetaan ulkopuolisilta kumppaneilta, keiden kumppaneiden kanssa toimitaan ja mitä henkilöstöjohtamisen alueen osaamista ja toimintamalleja halutaan kehittää. (Viitala 2013, 52.)

Yrityksen liiketoimintastrategia ohjaa henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöstrategiaa toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikassa määritellään käytännön toiminnan eli operatiivisen tason toimenpiteet, vastuut sekä aikataulut, joilla henkilöstöstrategiaa aiotaan toteuttaa. Henkilöstöpolitiikan keskeisiä osa-alueita ovat muun muassa rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. (Viitala 2013, 52.)

Viitalan (2013, 52) mukaan henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan erottaminen toisistaan saattaa olla vaikeaa, mutta on esitetty, että jako voitaisiin tehdä arvioimalla tehtävien toimenpiteiden ajankohtaa. Viitalan (2013, 52) mukaan alle vuoden sisään tehtävät toimenpiteet kuuluvat operatiiviselle tasolle, eli henkilöstöpolitiikkaan, kun taas yli vuoden tähtäimellä tehtävät toimet kuuluvat henkilöstöstrategian tasolle.

Henkilöstöhallinnon tarkoituksena onkin tukea yrityksen liiketoiminnan tavoitteita suunnitteleamalla ja kehittämällä henkilöstöön liittyviä toimintoja huomioiden yrityksen strategia ja toimiala (Männistö 2017). Männistö (2017) tiivistääkin henkilöstöhallinnon tavoitteeksi saada osaavat ihmiset oikeaan tehtävään tekemään tuloksellista työtä yrityksessä. Lisäksi henkilöstöhallinto tukee työntekijän työsuhdetta ja työhyvinvointia. Kuitenkaan Viitalan (2013, 22) mukaan ”henkilöstöhallinto” sanana ei enää nykypäivänä kuvaa henkilöstöjohtamisen toimintakenttää, vaan kuvaavampi käsite olisi henkilöstötoiminnot, joka viittaa koko organisaation vastuualueeseen, jossa hoidetaan hallinnollisten asioiden, kuten työ-sopimusten laatimisten ja työterveyshuollon järjestämisen lisäksi rekrytointia, perehdyttämistä, palkitsemista, henkilöstön kehittämistä sekä muita henkilöstöön liittyviä asiakokonaisuuksia. Kuitenkin myös Männistön (2017) mukaan tyypillisimpiä henkilöstöhallinnon tehtäviä ovat henkilöstötyön kokonaisuudet, kuten esimerkiksi rekrytointi, henkilöstön ja osaamisen suunnittelu, palkkahallinto, sitouttaminen ja palkitseminen, johtamisen suunnittelu ja kehittäminen sekä muutoksen johtaminen.

Erilaisissa ja erikokoisissa yrityksissä HR:n rooli toteutuu kuitenkin eri tavoin yrityksen koko, toimiala ja tarpeet huomioiden. Esimerkiksi suurissa yrityksissä on usein oma HR-henkilö tai -osasto huolehtimassa henkilöstöhallinnon tehtävien toteuttamisesta ja esimiesten tukemisesta, kun taas pienemmissä yrityksissä HR-toiminnot voivat usein olla osana yhden henkilön tehtävää. Henkilöstöhallinnon tehtävät voidaan myös osittain tai kokonaan ulkoistaa asiaan perehtyneille palveluntuottajille. (Männistö 2017.)

Henkilöstöammattilaisen tehtävät ulottuvat prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Yhdysvaltalainen professori Dave Ulrich on näiden kahden ulottuvuuden avulla luonut henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia, jotka ovat strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen. Jokaisella roolilla on oma tavoitteensa, rooliin liitettävä nimike sekä rooliin liittyvät tehtävät. (Ulrich 2007, 46.)

Kuviossa 1 on kuvattu Ulrichin neljä henkilöstöjohtamisen roolia sekä miten nämä roolit sijoittuvat suhteessa strategiseen ja operatiiviseen painopisteeseen ja kohdistuuko rooli prosessin johtamiseen vai ihmisten johtamiseen. Ulrichin (2007, 48) mukaisen strategisen kumppanin pääasiallisena tehtävänä on sovittaa yhteen yrityksen henkilöstöstrategia ja henkilöstökäytännöt yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Ulrichin (2007, 48) mukaan strategisen kumppanin roolissa HR-ammattilaisen tavoitteena onkin saavuttaa strategisen kumppanin asema ja auttaa yritystä ja sen johtoa yrityksen liiketoimintastrategioiden tuloksellisessa toteutuksessa. Kun strategisen kumppanin rooli täytetään onnistuneesti, henkilöstöammattilainen parantaa yrityksen kykyä toteuttaa strategioitaan. (Ulrich 2007, 48.)



Kuvio 1. HR:n neljä roolia (mukaillen Ulrich 2007)

Ulrichin (2007, 50) mukaan henkilöstötoiminnon vastuulla on organisaation perusrakenteiden luominen ja HR-ammattilaisen tehtävänä onkin suunnitella sekä toteuttaa tehokkaita palkkaukseen ja palkitsemiseen, koulutukseen, arviointiin sekä esimerkiksi urakehitykseen liittyviä henkilöstöprosesseja. Ulrichin hallinnollisen asiantuntijan roolissa HR-ammattilaiset tutkivat ja kehittävät jatkuvasti henkilöstöprosesseja ja etsivät ja nostavat esiin ylimääräisiä kustannuksia ja parantavat tehokkuutta esimerkiksi keksimällä tapoja tehdä asioita paremmin (Ulrich 2007, 50-51.) Ulrichin (2007, 51) mukaan roolin onnistunut toteutus tuo yritykselle lisäarvoa varmistamalla henkilöstöprosessien tehokkuuden ja parantamalla liiketoiminnan yleistä tehokkuutta palkkaamalla ja kouluttamalla sellaisia esimiehiä, jotka nostavat tuottavuutta ja vähentävät hukkaa.

Henkilöstön ohjaajan ja sitouttajan roolissa HR-ammattilaiset osallistuvat työntekijöiden päivittäisten ongelmien ratkaisemiseen ja työntekijöiden tarpeiden täyttämiseen. Henkilöstön ohjaajan ja sitouttajan roolin tavoitteena on sitoutuneempi ja osaavampi henkilöstö.

Tässä roolissa HR-ammattilaiset toimivat henkilöstön puolestapuhujina ja kehittäjinä ja luovat yhteyttä henkilöstön työpanoksen ja yrityksen menestyksen välille. (Ulrich 2007, 52.) Henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen liittyviä HR-asiantuntijan tärkeimpiä tehtäviä ovat Ulrichin (2007, 52.) mukaan henkilöstön kuunteleminen ja reagointi henkilöstön muuttuviin tarpeisiin. Kun työntekijöillä on tukenaan henkilöitä, jotka ymmärtävät ja täyttävät heidän tarpeitaan, henkilöstön kokonaispanos kasvaa. (Ulrich 2007, 52.) Ulrichin (2007, 53) mukaan henkilöstön osallistuminen on tärkeää, sillä osallistumisella on vaikutusta yrityksen kykyyn muuttua, vastata asiakkaiden odotuksiin ja toimia kannattavasti. Kun yrityksen henkilöstö on osaavaa ja sitoutunutta tulee osaamispääomasta yritykselle merkittävä voimavara, joka näkyy myös yrityksen taloudellisessa tuloksessa. (Ulrich 2007, 53.)

Kuvion 1 mukaisesti neljäs Ulrichin rooleista, jonka avulla HR-ammattilaiset voivat kasvat-
taa yrityksen arvoa on muutoksen ja uudistumisen johtaja. HR-ammattilaisen tehtävä muutoksen edistäjänä on tukea organisaation muutoskykyä ja auttaa muutosprosessien tunnistamista ja toteuttamista. (Ulrich 2007, 53.) Kun yritykset toteuttavat muutoshankkeita ja uudistuvat, HR-ammattilaisen tehtävänä on tukea liiketoimintaa auttamalla henkilöstöä pääsemään eroon vanhasta ja omaksumaan uuden kulttuurin. (Ulrich 2007, 54.)

2.2 Henkilöstöhallinnon prosessit

Viitalan (2013, 22-23) mukaan jos liiketoiminnassa on siirrytty prosessin suuntaiseen johtamiseen, usein myös henkilöstötoimintoja on ryhdytty tarkastelemaan prosesseina, eikä yksittäisinä toimintoina. Kun henkilöstötoimintoja tarkastellaan prosesseina, tulee huomioida, että henkilöstöprosessit tulee olla liiketoiminnan ydinprosessien tukitoimintoja ja että prosesseja tulisi kehittää jatkuvasti. Henkilöstöjohtamisen tueksi ja välineiksi tarvitaan kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä, selkeitä pelisääntöjä sekä selkeitä toimintamalleja. (Viitala 2013, 23.)

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita eli HR-prosesseja voidaan jakaa eri tavoin. Viitala (2013, 324) luokittelee kuvion 2 mukaisesti henkilöstöprosessit siten, että siinä ovat henkilöstösuunnittelu-, rekrytointi-, suorituksen johtamisen prosessi, palkkahallinnan, osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen prosessi sekä työsuhteen päättämisprosessi.



Kuvio 2. Henkilöstöhallinnon prosessit (mukaillen Viitala 2013, 324)

2.3 Henkilöstösuunnitteluprosessi

Henkilöstövoimavarojen johtamista toteutetaan käytännössä henkilöstösuunnitelmien avulla. Henkilöstösuunnitelmat noudattavat strategisista linjauksista ja vievät näitä linjauksia käytännön tasolle (Viitala 2013, 57). Henkilöstösuunnittelussa pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja varautumaan tulevaisuuteen. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan varmistaa, että yrityksellä on toimintaansa varten oikea määrä tekijöitä, oikeassa paikassa ja oikealla osaamistasolla varustettuna. Henkilöstösuunnittelulla pyritään siis esimerkiksi ennakoimaan henkilöstön lisäämis- ja vähentämistarpeita tulevaisuudessa. (Viitala 2013, 57.)

Henkilöstön lisäämis- ja vähentämistarpeiden lisäksi henkilöstösuunnittelu tuottaa tietoa yrityksessä tarvittavan osaamisen hankinnan tueksi. Suunnittelulla varaudutaan myös muun muassa henkilöstön vaihtuvuuteen, eläkkeelle siirtymisiin ja urasuunnitelmiin. Henkilöstösuunnittelulla varaudutaan edellä mainittuihin seikkoihin esimerkiksi seuraajasuunnitelmilla, sijais- ja varamiessuunnitelmilla ja tehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelmilla. (Viitala 2013, 59.)

Henkilöstösuunnittelua tarvitaan kaikissa yrityksissä yrityksen koosta riippumatta. Pienissä yrityksissä henkilöstösuunnittelua voidaan toteuttaa toimitusjohtajan toimesta, kun taas

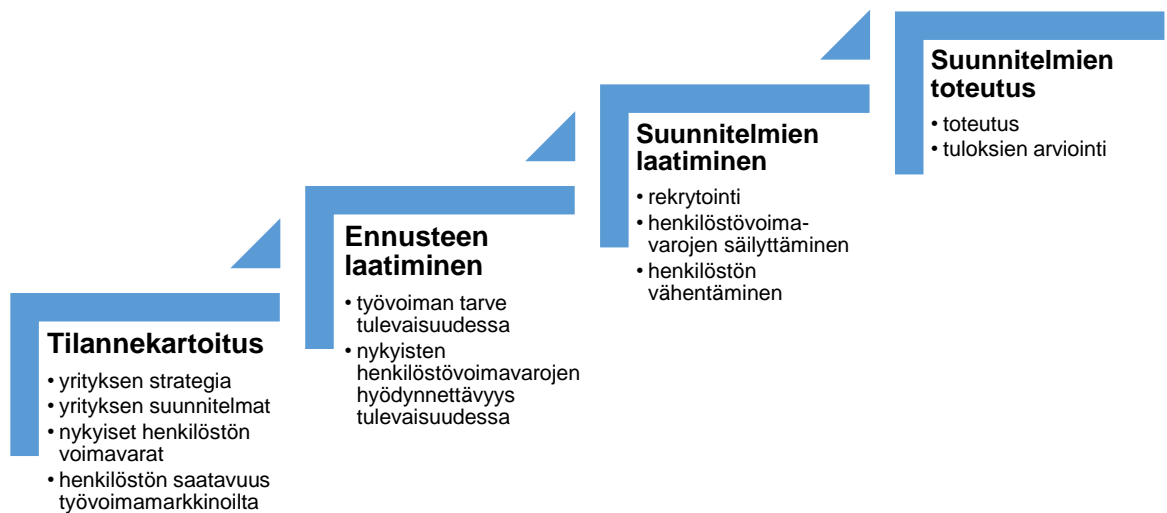
suuremmissa yrityksissä tarvitaan tietojärjestelmiä, joista voidaan tarvittaessa tuottaa keskeiset raportit henkilöstösuunnittelun tueksi. Henkilöstöasiantuntijan tehtävänä voidaan henkilöstösuunnittelussa nähdä henkilöstösuunnitteluun liittyvän oikean tiedon kerääminen ja raportointi. (Joki, 2018. 22.)

Viitalan (2013,63) mukaan henkilöstösuunnittelu on useimmiten yrityksen johdon, HR-ammatilaisten ja esimiesten yhteistyötä. Esimiehellä on kuitenkin ensisijainen vastuu oman vastuualueensa henkilöstösuunnittelusta, sillä esimies tuntee parhaiten työntekijänsä, heidän tilanteensa, suunnitelmansa ja osaamisensa. Esimiehellä on myös hyvä näkemys vastuualueensa toiminnan kehityksestä tulevaisuudessa. (Viitala 2013, 63.) Esimiehen vastuulla on myös varmistaa, että yksikössä on yksikön tavoitteiden ja tehtävien vaatima määrä työntekijöitä joka hetki. Käytännössä siis henkilöstösuunnittelua toteutetaan esimiestasolla esimerkiksi työvuorosuunnittelun, sijaiskäytäntöjen, lomien ja muiden vapaiden aikatauluttamisella. (Viitala 2013, 63.)

Viitala (2013, 62) on jakanut henkilöstösuunnitteluprosessin neljään vaiheeseen. Kuten kuvio 3 osoittaa, ensimmäinen vaihe on tilannekartoituksen tekeminen, jonka avulla muodostetaan kuva tulevaisuudesta ja nykytilanteesta. Ensimmäisen vaiheen lähtökohtana on yrityksen strategiat ja suunnitelmat, joiden perusteella muodostetaan kuva henkilöstötarpeesta eli henkilöstön määrästä, laadusta ja sijoittumisesta eri toiminnallisille alueille (Viitala 2013, 62). Tämän lisäksi arvioidaan myös nykyiset henkilöstövoimavarat: henkilöstön määrä, osaaminen, rakenne ja ennakoitu poistuminen esimerkiksi eläkkeelle jäännit ja muut poistumiset. Lisäksi ensimmäinen vaihe sisältää analysoinnin henkilöstön saatavuudesta työvoimamarkkinoilta. (Viitala 2013, 62.)

Kartoituksen jälkeen seuraava vaihe on ennusteen laatiminen, jossa huomioidaan työvoimatarve tulevaisuudessa ja mikä osa yrityksen nykyisistä henkilöstövoimavaroista on käytettävissä strategian toteutumisen ajanjaksolla. Tämän kartoituksen pohjalta voidaan määritellä millaista uutta osaamista ja paljonko uutta työvoimaa strategiajaksolla tarvitaan. (Viitala 2013, 62.)

Kolmas vaihe on suunnitelmien laatiminen siitä, miten tarvittavat henkilöstömuutokset ja toimenpiteet toteutetaan. Karkeasti jaoteltuna vaihtoehdot ovat rekrytointi, henkilöstövoimavarojen säilyttäminen nykyisellään ja henkilöstön vähentäminen. (Viitala 2013, 62.) Neljännessä vaiheessa suunnitelmat toteutetaan konkreettisesti ja arvioidaan toimenpiteiden tuloksia (Viitala 2013, 62).



Kuvio 3. Henkilöstösuunnitteluprosessi (mukaillen Viitala 2013, 62).

2.4 Rekrytointi ja työsuhteen aloitus

Rekrytoinnilla eli henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Rekrytoinnin tulisi pohjautua henkilöstösuunnitelmiin. Myös organisaation visio ja strategia ohjaavat rekrytointipolitiikkaa, sillä liiketoiminnan tavoitteista ja toimintatavoista riippuu, minkä verran ja millaista henkilöstöä ja osaamista tarvitaan. (Viitala, 2013. 99.)

Viitalan (2013, 98) mukaan uuden työntekijän palkkaaminen on usein merkittävä ja kauaskantoinen päätös yritykselle. Sen lisäksi, että uuden henkilön palkkaaminen on yritykselle taloudellisesti suuri investointi, palkkaaminen voi vaikuttaa merkittävästi myös sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Parhaimmillaan onnistunut rekrytointi tuo organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja nostaa toiminnan laatua, kun taas pahimmillaan rekrytoinnin epäonnistuessa asiasta voivat kärsiä pitkään sekä tehtävään valittu henkilö, organisaatio että asiakkaat. (Viitala 2013, 98.)

Joen (2018, 87) mukaan henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on tuoda asiantuntijuutta ja tukea esimiehelle koko rekrytointiprosessin ajan. Henkilöstöasiantuntija voi laatia hakuilmoituksen ja vastata hakijaviestinnästä sekä käsitellä tulleet hakemukset ja tehdä valinnan soveltuvista haastatteluun kutsutuista. Henkilöstöasiantuntija voi myös osallistua haastattelun yhdessä rekrytoivan esimiehen kanssa, mutta rekrytointipäätöksen tekee kuitenkin aina rekrytoiva esimies. (Joki 2018, 87.)

Viitalan (2013, 99) mukaan jokaisen rekrytointitilanteen olennainen lähtökohta on tarkastella ja vastata aluksi avoimena olevaa tehtävää koskeviin kysymyksiin. Näitä voivat olla esimerkiksi, että onko työtehtävä tai kaikki sen osat olennaisia, voitaisiinko työtehtävä organisoida nykyisen henkilöstön tehtäväksi esimerkiksi laajentamalla tehtävänkuvia ja vähentämällä jotakin muuta työtä, onko kannattavaa tehdä työ itse vai olisiko järkevämpää ostaa se yrityksen ulkopuolelta. Tarkasteltavaksi tulee myös työn mekanisoinnin tai automatisoinnin mahdollisuudet ja esimerkiksi mahdollisuus teettää työ osa-aikatyönä. (Viitala 2013, 99.)

Jos kysymysten jälkeen päädytään rekrytoimaan uutta henkilökuntaa, siirrytään määrittelemään valintakriteerejä. Nämä kriteerit voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään, jotka ovat organisaation kriteerit, yksikön kriteerit ja tehtäväkohtaiset kriteerit. (Viitala 2013, 99.)

Viitalan (2013, 99) mukaan organisaation kriteerien perustana ovat yrityksen strategiset päämäärät ja toiminnan luonne, yrityskulttuuri ja ilmapiiri. Tämän tason kriteerit asettavat tehtävään valittavalle henkilölle tiettyjä vaatimuksia. Toiseksi määritellään sen yksikön kriteerit, johon uusi työntekijä tulee sijoittumaan. Näissä kriteereissä huomioidaan millaista panosta yksikkö työntekijältä odottaa, millaiseen työyhteisöön hänen tulisi asettua ja millaista joukkoa hän täydentää. Kolmanneksi määritellään tehtäväkohtaiset kriteerit. (Viitala 2013, 99.) Kun kriteerit ja hakijaprofiili on määriteltä, voidaan rekrytointi hoitaa joko yrityksen omin voimin alusta loppuun, ostaa rekrytointipalveluita henkilöstöpalveluyritykseltä tai hyödyntää esimerkiksi työnvälitystoimintaa kuten työvoimatoimistoja ja oppilaitoksia. (Viitala 2013, 111.)

Kun rekrytointi hoidetaan itse, tulee yrityksen laatia työpaikkailmoitus avoimesta tehtävästä. Työpaikkailmoituksen tulisi sisältää ainakin tiedot yrityksestä, selkeän kuvauksen avoimena olevasta työtehtävästä, tiedot siitä, mitä työnhakijalta odotetaan ja mitä työnantaja tarjoaa työnhakijalle. Lisäksi ilmoituksessa on hyvä mainita työsuhteen laatu, palkkaus ja tehtävän aloittamisen ajankohta sekä yhteystiedot tarvittavien lisätietojen kysymiseksi. Työpaikkailmoituksen yhteydessä kerrotaan myös hakuohjeet ja viimeinen hakupäivä. (Empore 2019.) Sallin ja Takalon (2014, 25) mukaan hyvä työpaikkailmoitus onkin siis sellainen, josta käy nopeasti ja selkeästi ilmi kaikki olennaiset asiat.

Työpaikkailmoituksen ilmoituskanavaa valittaessa on tarpeen miettiä, mitä kanava kyseiseen tehtävään potentiaalisesti hakevat henkilöt seuraavat. Ei rekrytointikanavia voivat olla esimerkiksi yrityksen Facebook-sivut, Twitter, LinkedIn tai mol.fi. (Salli & Takatalo 2014, 27). Viitalan (2013, 112) mukaan sosiaalinen media onkin kasvattanut merkitystään

rekrytointikanavana ja Salli & Takatalon (2014, 31) mukaan sosiaalisen median hyödyntäminen voikin olla olennainen apu rekrytoinneissa ja sitä kannattaa hyödyntää omalle organisaatiolle sopivalla tavalla. Sosiaalisen median etuna voidaan pitää sen kykyä tavoittaa myös passiiviset työnhakijat, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa, mutta ovat valmiita tarttumaan kiinnostaviin työtilaisuuksiin (Salli & Takatalo 2014, 27).

Hakuprosessissa edetään useiden vaiheiden kautta, joissa pyritään erilaisten karsintakierrosten avulla supistamaan hakijoiden joukkoa. (Viitala 2013, 112.) Keskeinen osa valintaprosessia on hakijoiden haastattelut, jotka voivat olla luonteeltaan avoimia tai strukturoituja, mutta usein ne ovat sekoitus edellä mainittuja. Haastattelut voivat painottua eri asioihin kuten hakijan aikaisempaan työkokemukseen ja menestymiseen työssä, avoinna olevan tehtävän sisältöön tai esimerkiksi hakijan omaan käsitykseen avoinna olevan tehtävän sisällöstä. Keskeistä haastatteluissa on kuitenkin se, että samat kysymykset tulee esittää kaikille haastateltaville, jotta varmistetaan haastateltavien vertailtavuus keskenään. (Viitala 2013, 116.)

Henkilötietolaki tuo osaltaan rajoituksia siihen, millaisia asioita haastateltavalta saa kysyä haastattelussa. Henkilötietolaki rajoittaa myös haastattelujen dokumentointia ja sitä, miten tietoa voidaan hankkia työtä hakevasta henkilöstä. (Palvelualojen ammattiliitto 2018.) Pääsääntöisesti työnantajan on hankittava työnhakuprosessissa käsiteltävät ja käytettävät henkilötiedot työnhakijalta itseltään. Työnantaja voi esimerkiksi pyytää hakijaa toimittamaan todistuksia, mutta ilman työntekijän suostumusta työnantaja ei saa kerätä tietoja muualta kuin työnhakijalta itseltään. Suostumuksen hankkiminen koskee myös esimerkiksi internetistä tai sosiaalisesta mediasta kerättyä tietoa. (Palvelualojen ammattiliitto 2018.)

Esimerkiksi tasa-arvolaki määrittelee mitä työnhakijalta ei työhaastattelussa saa kysyä. Tällaisia asioita ovat muun muassa perhesuhteita tai siviilisäätystä koskevien tietojen kysyminen työhönoton yhteydessä. Tasa-arvolain mukaan työhaastattelussa ei saa myöskään kysyä esimerkiksi raskaudesta, lastenhankkimissuunnitelmista tai lasten lukumäärästä eikä siitä, miten lastenhoito on järjestetty. (Palvelualojen ammattiliitto 2018.) Kuitenkaan Sallin ja Takatalon (2014, 103) mukaan tyhjentävää luetteloa sallituista ja kielletyistä kysymyksiä ei voida antaa, mutta pääsääntönä voidaankin pitää sitä, että työpaikkaa haastattelussa saa kysyä kaikkea tehtävään liittyvää.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä säättää muun muassa, että työnantaja saa käsitellä työhönotossa ainoastaan välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Henkilötietojen tarpeellisuutta on arvioitava haettavan työtehtävän näkökulmasta. Tarpeellisia voivat olla tiedot, jotka osoittavat hakijan pätevyyttä ja sopivuutta

avoinna olevaan tehtävään sekä esimerkiksi sellaiset terveydentilätiedot, joilla on välittömästi merkitystä työsuhteen hoitamisen kannalta. Lain mukaan tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida kuitenkaan poiketa edes hakijan omalla suostumuksella. (Palvelualojen ammattiliitto 2018.)

Tärkeä vaihe työnhakijan arvioinnissa on suositusten tarkistaminen. Suosittelevien tarkistaminen on yksi luotettavimmista keinoista varmistua hakijan työskentelytavoista. Suosituksia ei saa kuitenkaan tarkistaa ilman hakijan suostumusta. Varmin tapa menetellä lain mukaan onkin pyytää hakijaa toimittamaan tiedot suosittelijoista, joiden kanssa keskustelun saa käydä. (Empore 2019.) Suosittelevatarkistuksista saatavia hyödyllisiä tietoja ovat esimerkiksi hakijan kertomien tietojen varmistus, suosittelijan yleiset ajatukset hakijasta, miten hakija suoriutui työtehtävistään, mitkä ovat hakijan yleiset vahvuudet sekä hakijan kehitettävät osa-alueet. Suosittelevalta voi myös kysyä työsuhteen päättymisen syytä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä olisiko suosittelija valmis palkkaamaan henkilön itse. (Empore 2019.) Joen (2018, 104) mukaan suosittelijoilta saatuun tietoon tulee kuitenkin aina suhtautua myös kriittisesti ja arvioida lausunnon luotettavuutta esimerkiksi tarkastelemalla suosittelijan suhdetta hakijaan.

Olenainen osa onnistunutta rekrytointiprosessia on aktiivinen ja relevantti hakijaviestintä, sillä viestimällä rekrytointiprosessissa onnistuneesti työnantaja voi solmia positiivisia sidosryhmäsuhteita sekä parantaa omaa työnantajakuvaansa. (Duunitori 2018.) Sallin ja Takatalon (2014, 43) mukaan rekrytointi onkin juuri kriittinen kohta työnantajamielikuvan muodostamisessa. Laiminlyönnit rekrytointiviestinnässä voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen työnantajakuvaan ja tuleviin rekrytointeihin. (Duunitori 2018.).

Kun rekrytointiprosessi on saatu päätökseen onnistuneesti, solmitaan valitun henkilön kanssa työ sopimus. Vaikka suullinenkin työ sopimus on laillisesti sitova, on työ sopimus kuitenkin syytä tehdä aina kirjallisena. Työ sopimus on sopimus työn tekemisestä ja sopimuksessa määritellään kuka tekee, kenelle ja mitä työtä. (Viitala 2013, 119.)

Työ sopimuksessa on Palvelualojen ammattiliiton (2019) mukaan syytä mainita ainakin työnantajan ja työntekijän nimi, henkilö- ja y-tunnus sekä koti- ja liikepaikka, sekä työ sopimuksen voimassaolo. Jos kyseessä on määräaikainen työ sopimus, niin sopimukseen kirjataan työsuhteen kesto ja peruste määräaikaaisuudelle. Lisäksi sopimukseen kirjataan työaika, tärkeimmät työtehtävät, maksettava palkka ja palkanmaksukausi sekä vuosiloman määräytyminen. Edellä mainittujen asioiden lisäksi sopimuksessa usein mainitaan irtisanomisaika ja noudatettava työehtosopimus. Työ sopimus päivätään ja allekirjoitetaan. (Palvelualojen ammattiliitto 2019.)

2.5 Perehdyttäminen

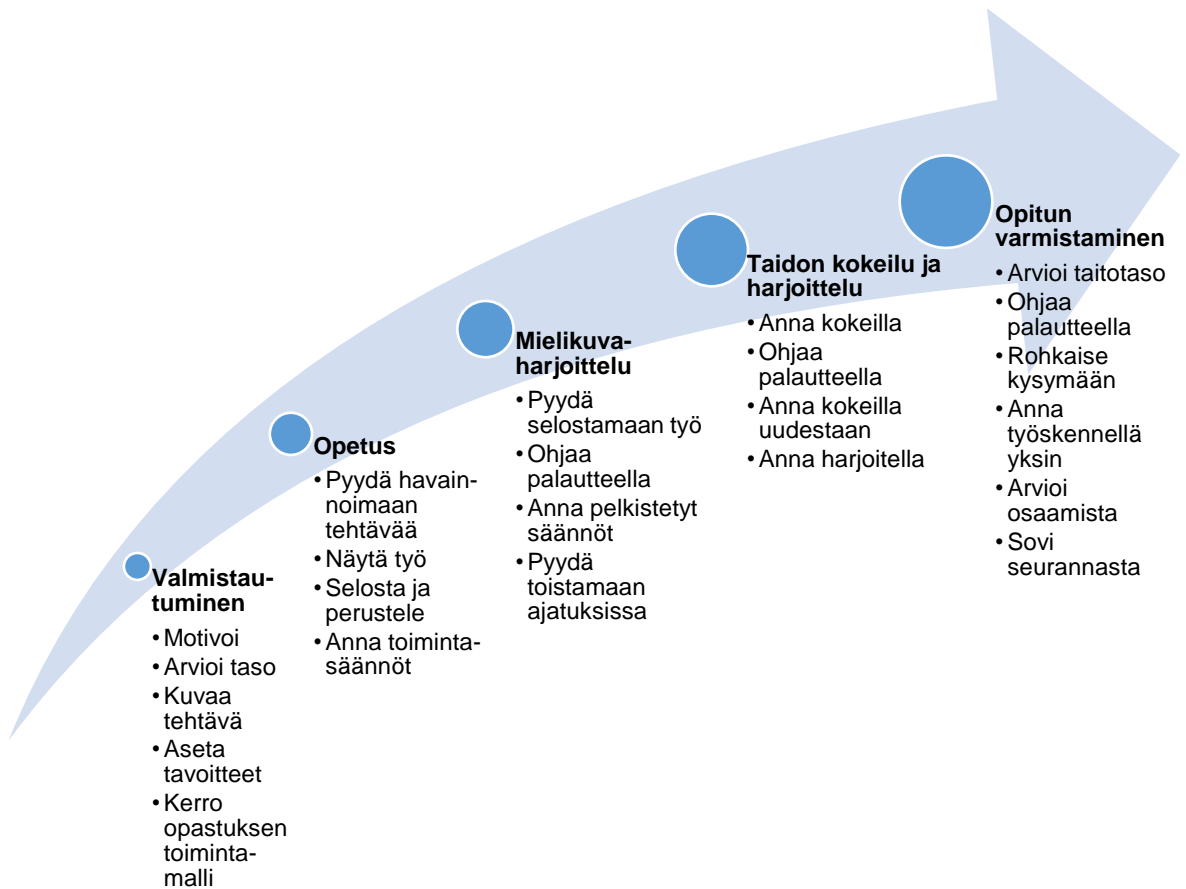
Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla työntekijä oppii tuntemaan työpaikansa tavat ja ihmiset, sekä tavoitteet ja odotukset hänen työhönsä liittyen. Perehdyttäminen koostuu varsinaisesta perehdyttämisestä, jonka tarkoitus on tutustuttaa uusi työntekijä yritykseen ja työyhteisöön ja talon tapoihin. Perehdyttämiseen kuuluu toisena osana myös varsinainen työhönopastus, joka tarkoittaa varsinaisiin työtehtäviin perehdyttämistä ja opastamista. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työsuojelulainsäädännössä säädetään useista työnantajaa velvoittavista määräyksistä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Työturvallisuuslain (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 14 § 1 mom.) mukaan työnantajan tulee antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että huomioiden työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan vallitseviin työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 14 § 1 mom.)

Perehdyttämisen eteneminen voidaan kuvion 4 mukaisesti jakaa viiteen askeleeseen. Ensimmäisen askeleen tarkoitus on perehdyttämiseen valmistautuminen. Tarkoitus on motivoida uutta työntekijää, arvioidaan hänen tietojensa ja taitojen tasoa ja kuvata tehtäväkonaisuutta. Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus asettaa perehdyttämiselle myös tavoite ja välitavoitteita ja kertoa perehdytyksen toimintamalli. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Perehdyttäminen tulee Joen (2018, 111) mukaan aina aloittaakin uuden henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla, jonka tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämishjelman ja aikataulun esittely.

Toinen askel on työntekijän opetus. Työntekijää pyydetään havainnoimaan tehtävä ja hänelle näytetään, miten työ tehdään sekä selostetaan ja perustellaan miksi työ tehdään sekä annetaan selkeät toimintasäännöt. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu. Työntekijää pyydetään selostamaan työ. Työn tekemistä ohjataan antamalla palautetta ja annetaan pelkistetyt säännöt. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Neljännessä askeleessa kokeillaan taitoja ja harjoitellaan. Työntekijän annetaan kokeilla työn tekoa, ohjataan palautteella, annetaan kokeilla uudestaan ja annetaan harjoitella. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Viimeisessä eli viidennessä askeleessa varmistetaan, että työntekijä on oppinut hänelle opetetut asiat, sekä arvioidaan taitotasoa, ohjataan palautteella,

rohkaistaan kysymään epäselviä asioita. Tässä vaiheessa työntekijän annetaan mahdollisesti jo työskennellä yksin. Osaamista arvioidaan ja sovitaan seurannasta. (Työturvallisuuskeskus 2013.)



Kuvio 4. Perehdytyksen viisi askelta (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2013.)

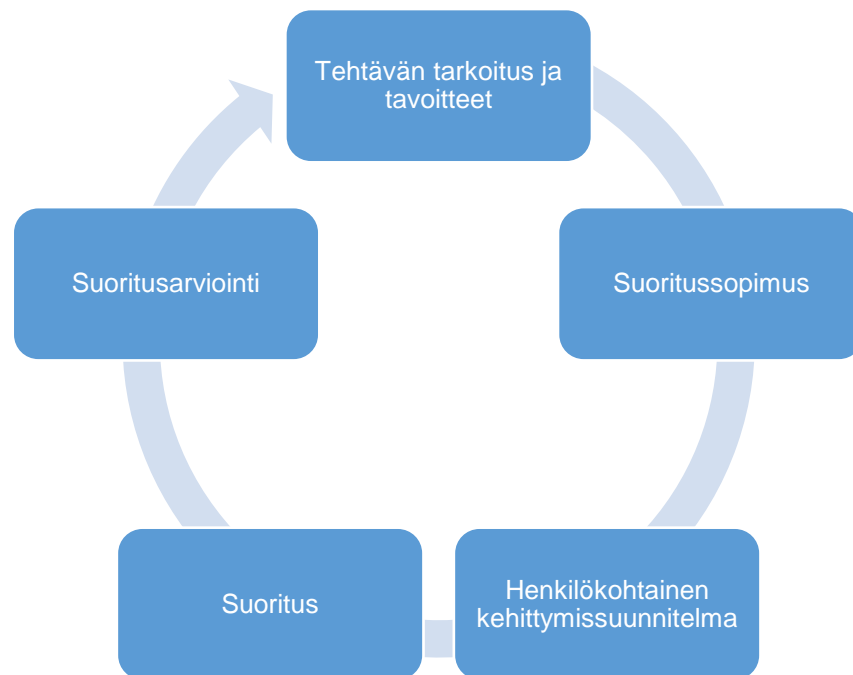
2.6 Suorituksen johtaminen

Jotta henkilöstö saataisiin tekemään parhaansa, osallistumaan ja sitoutumaan organisaatioon pitää suoritusta johtaa tehokkaasti. Suorituksen johtamisella voidaan nähdä olevan kaksi kiintopistettä, joita ovat tavoitteet ja palkitseminen. Suorituksen johtamisessa on tärkeää selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettaminen ja toisaalta tavoitteiden saavuttamisesta on tärkeää palkita. (Viitala 2013, 131.) Suorituksen johtamisessa olennaista on suorituksen arviointi. Mikäli arvioinnin perusteella on huomattavissa, ettei suoriutuminen ole toivotulla tasolla, tarkastellaan siihen vaikuttaneita tekijöitä, kuten esimerkiksi osaamisen puutetta, jolloin ryhdytään kehittämään osaamista. (Viitala 2013, 135.)

Yksilötasolla suoritusta arvioidaan usein tehtävänkuvan ja siihen liittyvän roolituksen perusteella. Suorituksen johtamisen prosessin aluksi tulee määritellä mihin kokonaisuuteen

yksilön tehtävä liittyy organisaatiossa, mikä on tehtävän sisältö ja mitä tehtävällä on tarkoitus saada aikaan. Tämän jälkeen tarkastellaan tuloksia sekä sovitaan niihin liittyvistä tavoitteista tietylle seurantajaksolle. Tästä prosessista voidaan käyttää nimeä suoritussopimus. (Viitala 2013, 133.)

Usein tavoitteiden asetanta ja kehityssuunnitelmien laadinta sekä suorituksen seuranta käsitellään esimiehen ja alaisen välillä käytävässä keskustelussa tai kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelu käydään usein kerran vuodessa ja keskusteluissa käydään läpi suoritusta koskeva arviointi, tavoitteet tulevalle seurantajaksolle sekä kehittämisen kohteet ja keinot sekä aikataulut seurantakeskusteluille. (Viitala 2013, 136.) Hyvä kehityskeskustelu edellyttää riittävän ajan varaamista ja häiriötöntä tilaa. Parhaiten kehityskeskustelu onnistuu, jos esimiehellä on keskustelurunko tukena ja hän voi myös kirjata sovitut asiat jatkotoimenpiteitä varten. (Viitala 2005, 268.)



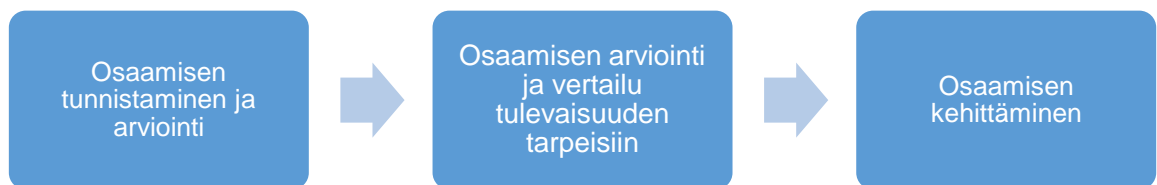
Kuvio 5. Suorituksen johtamisen prosessi (mukaillen Viitala 2013, 136.)

Suorituksen johtaminen ei ole ainoastaan esimiehen ja alaisten välillä käytyä keskustelua, vaan suorituksen johtamista voidaan toteuttaa käytännössä myös esimerkiksi tiimien tai osastojen yhteisissä tilaisuuksissa, kuten tiimipalavereissa ja projektikokouksissa. Suoritusta johdetaan myös päivittäisjohtamisella esimiehen ja tiimien jäsenten välisellä keskustelulla ja palautteella. (Accountor HR Flow Gate 2020.)

2.7 Osaamisen kehittäminen

Viitalan (2013, 170) mukaan yrityksen kilpailukyky riippuu erityisesti siitä, mitä yrityksessä osataan ja miten tuota osaamista käytetään ja hyödynnetään, sekä kuinka nopeasti yrityksessä kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jolla yrityksen strategian vaatimaa osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankintaan. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen kehittämisen prosessi alkaa kuvion 6 mukaan osaamisen tunnistamisesta ja arvioinnista. Esimerkiksi erilaisten osaamiskartoitusten avulla voidaan selvittää, millaista osaamista yrityksessä on sekä mihin suuntaan ja millä osa-alueilla osaamista tulisi kehittää. (Viitala 2013, 182-183.)



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2013, 183.)

Henkilöstön osaamistarpeet määritellään usein työyksiköissä, jolloin esimiehet tarkastelevat yhdessä alaistensa kanssa oman yksikkönsä tehtäväkenttää ja tulevaisuuden tavoitteiden edellyttämää osaamista. Osaaminen ja tavoitteet tulee dokumentoida mahdollisimman tarkasti. (Viitala 2013, 182.)

2.8 Työsuhteen päättäminen

Työsuhte voi päättyä erilaisista syistä johtuen, joista tyypillisimpiä ovat määräajan päättyminen, irtisanominen tai työsuhteen purkaminen. Työntekijä tai työnantaja voivat päättää työsuhteen silloin kun päättämiseen on lain mukaiset perusteet. (Työsuojelu.fi 2020.)

Työsuhteen päättymisestä säädetään työsopimuslaissa. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus päätetään joko työntekijän tai työnantajan irtisanoessa sopimuksen. Työntekijällä ei tarvitse olla perustetta irtisanoutumiselleen, mutta hän on kuitenkin velvollinen noudattamaan irtisanomisaikaa. Jos irtisanojana on työnantaja, tulee irtisanomiseen olla asiallinen ja painava syy ja myös työnantajan tulee noudattaa irtisanomisaikaa. (Työsuojelu.fi 2020.)

Määräaikainen työsopimus päättyy ilman irtisanomista sovitun määräajan päättyessä tai sen työn valmistuttua, joka työsopimusta tehtäessä on sovittu tehtäväksi työsuhteen aikana. Jos työsuhde puretaan, se päättyy välittömästi ilman irtisanomisaikaa. Työsuhteen alussa on voitu sopia koeajasta, jonka aikana sekä työnantaja että työntekijä saavat purkaa työsuhteen, kuitenkin huomioiden, että koeajallakaan työsuhdetta ei saa purkaa syrjivillä perusteilla. Koeaikapurun lisäksi työsopimuksen saa purkaa ainoastaan erittäin painavasta syystä. Erittäin painavana syynä voidaan pitää toisen sopimusosapuolen velvoitteiden niin vakavaa laiminlyöntiä tai rikkomista, että toiselta sopijapuolelta ei voida edellyttää työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa. (Työsuojelu.fi 2020.)

Työntekijää on kuultava ennen työsuhteen päättämistä ja työsuhteen päättämisestä on pyrittävä ilmoittamaan toiselle osapuolelle henkilökohtaisesti. Jos tämä ei ole mahdollista, voidaan ilmoitus toimittaa myös postilla tai sähköpostilla. (Työsuojelu.fi 2020.) Kun työsuhde päättyy, työntekijän kanssa voidaan käydä loppukeskustelu. Lisäksi työntekijälle maksetaan lopputili sekä kirjoitetaan työtodistus. (Viitala 2013, 232.)

3 Henkilöstöhallinnon prosessien yhtenäistäminen ja HR-henkilön työnkuvan määrittely

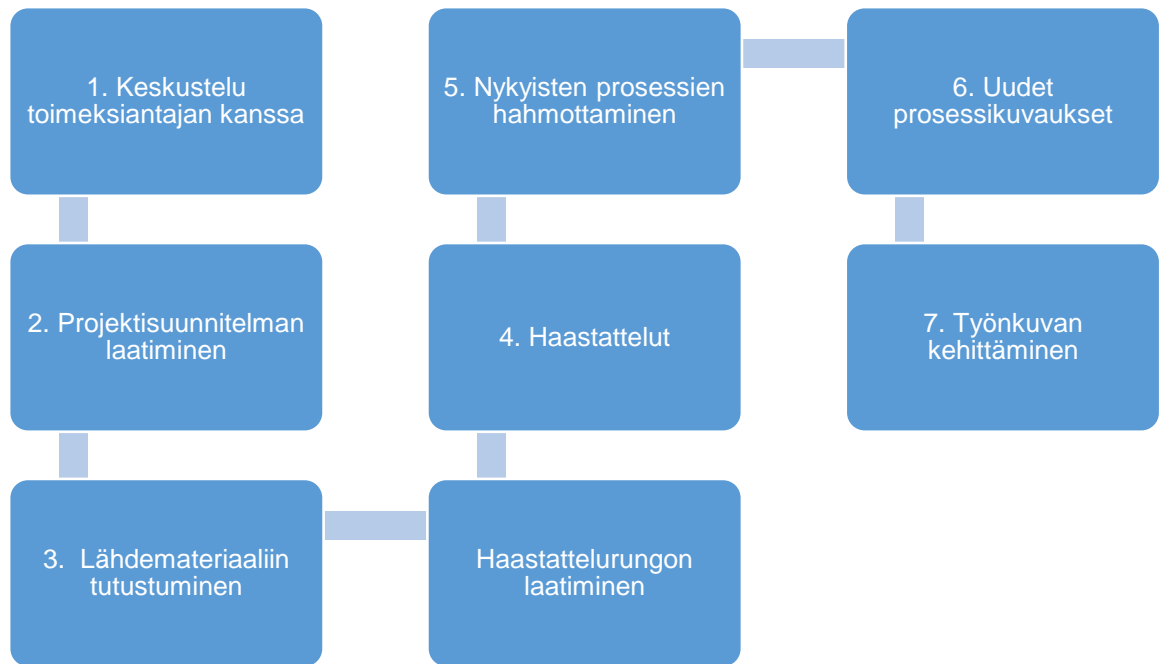
Tämän toiminnallisen työn tavoitteena on selvittää yritys X Oy:n ja yritys Y Oy:n henkilöstöhallinnon prosessien nykytilanne ja kehittää uudet yhteiset prosessikuvaukset käytettäväksi yrityksessä sulautumisen jälkeen sekä laatia työnkuva uudelle HR-henkilölle.

Uusien prosessikuvausten tavoitteena on kuvata selkeät henkilöstöhallinnon prosessit, jotta henkilöstöhallinnon prosessien toteuttaminen olisi selkeää ja suunniteltua sulautuneessa yrityksessä tulevaisuudessa. Toiminnallisen työn tuotteina eli tuotoksina tuotetaan henkilöstöhallinnon uudet prosessimallit sekä HR-henkilön työnkuvaus.

Projekti käynnistyi keväällä 2019 kuvion 7 mukaisesti keskustelulla toimeksiantajayritysten edustajien kanssa. Keskustelun jälkeen laadittiin projektisuunnitelma ja aloitettiin lähdemateriaaleihin ja yritysten olemassa oleviin dokumentteihin kuten henkilöstöoppaisiin perehtyminen. Lisäksi yritys Y Oy:n osalta oli jo entuudestaan kuvattuna työsuhteen aloitus- ja työsuhteen lopetusprosessit.

Ennen uusien prosessikuvauksien laatimista haastateltiin yritys X Oy:n ja yritys Y Oy:n henkilöstöhallinnon prosesseista vastaavia henkilöitä toukokuussa 2019, joita oli yhteensä kuusi henkeä. Haastattelut aloitettiin haastattelurungon laadinnalla liitteen 11 mukaisesti. Yritys Y Oy:n osalta haastateltiin kiinteistöhuollon liiketoimintajohtajaa ja taloushallinnon tiiminvetäjää. Yritys X Oy:n osalta haastateltiin isännöinnin liiketoimintajohtajaa, teknisen isännöinnin liiketoimintajohtajaa, asiakaspalvelupäällikköä sekä taloushallinnon osastopäällikköä. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstöhallinnon prosessit on yrityksissä hoidettu ennen sulautumista, miten haastateltavat kokevat eri prosessien sujuvuuden, mikä prosesseissa on toimivaa, mitä haasteita ja ongelmia prosesseissa on tullut esiin ja miten tulevan HR-järjestelmän odotetaan tukevan johtamista, esimiestyötä ja prosesseja. Lisäksi haastatteluiden avulla selvitettiin, millaista tukea esimiehet odottavat HR-henkilöltä.

Haastatteluiden ja jo olemassa olevien materiaalien pohjalta muodostettiin kuva siitä, miten henkilöstöhallinnon prosessit on toteutettu yrityksissä ennen sulautumista. Nykyisiä prosesseja tarkasteltiin ja vertailtiin. Haastatteluista saadun palautteen ja viitekehyksen pohjalta luotiin ehdotukset uusiksi prosessikuvauksiksi sekä ehdotus HR-henkilön työnkuvaksi.



Kuvio 7. Toiminnallisen työn prosessikuvaus

3.1 Haastatteluiden palautteet henkilöstösuunnitteluprosessin kehittämiseksi

Haastatteluiden ja yrityksissä laadittujen henkilöstöoppaiden mukaan yritysten henkilöstösuunnitteluprosessi on ollut toimitusjohtajan vastuulla ja henkilöstösuunnitelman laatimiseen ovat osallistuneet yritysten johtoryhmät. Henkilöstösuunnitelmassa on määritelty työntekijöiden määrä sekä tehtävät suunnitteluperiodille. Samalla on suunniteltu ja varattu koulutukseen ja kehittämiseen tarvittavat määrärahat. Suunnittelujakso henkilöstösuunnitelmalle on ollut yrityksen tilikausi. Suunnitelmassa on huomioitu myös henkilökunnan siirtyminen mahdollisiin uusiin tehtäviin yrityksen sisällä ja sen vaikutukset kokonaissuunnitelmaan ja mahdolliseen rekrytointitarpeeseen. Haastatteluiden perusteella henkilöstösuunnittelu tulee jatkossakin olemaan yrityksen johtoryhmän vastuulla, mutta uudelta HR-järjestelmältä toivotaan dataa ja raportteja henkilöstösuunnittelun tueksi. Liitteenä 1 on ehdotus henkilöstösuunnitteluprosessiksi, joka mukailee jo ennen sulautumista yrityksissä käytössä ollutta prosessia.

3.2 Haastatteluiden palautteet rekrytointiprosessin kehittämiseksi

Liitteen 2 mukaan yritys Y Oy:n rekrytointiprosessi hoidetaan yrityksen sisäisesti, eikä ulkopuolisia palveluita käytetä. Haastatteluiden perusteella käytetty rekrytointikanava, eli TE-palveluiden työpaikkailmoittelu on koettu riittämättömäksi ja potentiaalisia hakijoita on hankala tavoittaa kyseisen rekrytointikanavan kautta.

Kaikki hakemukset lähetetään kehityspäällikön tai toimialan esimiehen sähköpostiin. Haastatteluiden perusteella hakemusten hallinnointi sähköpostitse todettiin erittäin aikaa vieväksi ja hankalaksi. Myös hakijaviestinnän hoitamiselle koettiin olevan liian vähän aikaa, ja kävi ilmi, että hakijaviestintää ei toteuteta systemaattisesti tai suunnitellusti.

Kun uusi työntekijä on valittu ja työsopimus on allekirjoitettu esimies toimittaa työsopimuksen ja palkanmaksua varten työntekijästä tarvittavat tiedot palkkahallinnon yhteyshenkilölle, joka toimittaa tiedot palkanlaskentaan. Esimies ilmoittaa uudesta työntekijästä yrityksen IT-asioista vastaavalle henkilölle, joka luo tarvittavat tunnukset ja käyttöoikeudet tarvittaviin järjestelmiin. Uudesta työntekijästä ilmoitetaan yrityksen intrassa. Myös työsuhteen aloitusprosessiin toivottiin haastatteluissa automaattisuutta, jotta esimiehen ei tarvitsisi toimittaa erillisiä dokumentteja tai lähettää sähköposteja uudesta työntekijästä.

Yritys X Oy:n rekrytointiprosessi käynnistyy liitteen 3 mukaisesti rekrytointitarpeen ilmene- misestä. Yritys X Oy:ssä on käytetty pääsääntöisesti ulkopuolista rekrytointipalvelua. Haastatteluiden mukaan ulkopuolisen palvelun käyttöön on aikoinaan päädytty, sillä rekrytointiprosessin hallinta itse koettiin liian aikaa vieväksi ja hankalaksi, koska prosessin hallintaa helpottavia työkaluja ei ole ollut käytössä. Ulkopuolisen palvelun käytössä on haastatteluiden perusteella todettu myös haasteita, sillä ulkopuolinen toimija ei välttämättä ole aina riittävästä ymmärtänyt toimialan toimintaa tai etsittävän henkilön tarvittavia ominaisuuksia. Haastatteluiden perusteella kävikin ilmi, että rekrytointiprosessi haluttaisiin toteuttaa yrityksen sisällä, jos prosessin hallintaan saataisiin nimettyä henkilö, joka vastaisi prosessista. Lisäksi haastatteluiden perusteella todettiin, että ulkopuolisen rekrytointipalvelun käyttäminen koetaan kalliiksi.

Taulukkoon 1 on kerätty tiivistetysti haastatteluissa ilmi tulleet molempien yritysten rekrytointiprosessien ongelmat, vahvuudet, kehittämisideat ja muut havainnot.

Taulukko 1. Haastattelujen tulokset rekrytoinnista

HAASTATTELUIJEN YHTEENVETO: REKRYTOINTI	
<p>Ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nykyisen rekrytointikanavan riittämättömyys - Hakemusten hallinnointi sähköpostitse - Hakijaviestinnän puutteellisuus - Ei riittävästi aikaa rekrytoinneille - Ulkopuolisen palvelun käyttö kallista - Tiedon välittäminen sähköpostitse 	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Itse hoidettuna paras tietämys tehtävästä ja hakijan vaadittavista ominaisuuksista
<p>Kehittämisideat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointijärjestelmän hankinta - Yhteistyökumppaniksi yritykselle sopiva rekrytointikanava - Hyödynnetään rekrytoinnissa yrityksen sosiaalista mediaa 	<p>Havainnot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointi halutaan hoitaa itse - Rekrytointi halutaan HR-henkilön vastuulle

3.3 Uuden rekrytointiprosessin kuvaus

Uuden prosessikuvaus ehdotuksen liitteen neljä mukaisesti esimies toteaa rekrytointitarpeen ja ilmoittaa siitä HR-henkilölle. HR-henkilön vastuulla on rekrytointiprosessin kriteerien kuten aikataulun, tehtävän kuvan ja henkilökriteerien määrittely. Tehtävän kuva ja valintakriteerit määritellään yhteistyössä esimiehen kanssa. HR-henkilö laatii työpaikkailmoituksen ja huolehtii ilmoituksen ja ulkoasun oikeellisuudesta, sekä julkaisee ilmoituksen TE-palveluissa. HR-henkilö ilmoittaa yrityksen viestintäpäällikölle avatusta työpaikkailmoituksesta ja rekrytoinnin aikataulusta ja viestintäpäällikkö markkinoi avointa paikkaa yrityksen Facebookissa, Instagramissa ja verkkosivuilla.

Koska työhakemusten hallinnointi sähköpostitse koettiin aikaa vieväksi, uuden prosessikuvaus ehdotuksen liitteen neljä mukaan HR-henkilö vastaanottaa hakemukset omaan sähköpostiinsa ja vastaa hakemusten käsittelystä ja esikarsinnasta. Rekrytoinneista vastaaminen on uuden HR-henkilön työnkuvauksen liitteen kymmenen mukaan HR-henkilön vastuulla ja koska rekrytointi kuuluu jatkossa HR-henkilön tehtäväkenttään, hänellä on myös aikaa hoitaa hakemusten hallinnointi.

Uuden prosessikuvaus ehdotuksen liitteen neljä mukaan hakijaviestinä on HR-henkilön vastuulla, eli hän ilmoittaa hakijoille hakemusten vastaanottamisesta ja rekrytointiprosessin etenemisestä. HR-henkilö suorittaa mahdolliset puhelinhaastattelut, jonka jälkeen tekee ehdotuksen haastatteluihin kutsuttavista hakijoista esimiehelle. Esimies valitsee hakijoista haastatteluun kutsuttavat hakijat ja HR-henkilö organisoii haastattelut ja on yhteydessä ei-kutsuttaviin hakijoihin. Esimies ja HR-henkilö osallistuvat haastatteluihin. Haastatteluiden jälkeen HR-henkilö tarkastaa hakijan suositukset. HR-henkilö tarkastaa suosittelevia muun

muassa hakija antamien tietojen oikeellisuuden, suosittelijan yleisen mielipiteen hakijasta sekä miten hakija suoriutui työtehtävistään. Kun HR-henkilö on tarkastanut suosittelijat, esimies tekee päätöksen tehtävään valittavasta henkilöstä, jonka jälkeen HR-henkilö ilmoittaa valitulle henkilölle valinnasta ja sopii ajankohdan työsopimuksen allekirjoittamiseksi.

Esimies täyttää uuden henkilön lomakkeen Mepco HR-järjestelmässä, tulostaa järjestelmästä työsopimus pohjan ja työsopimus allekirjoitetaan. Esimies allekirjoittaa työsopimuksen työnantajan puolesta valtakirjalla, sillä yhtiön nimenkirjoitusoikeus on toimitusjohtajalla sekä varatoimitusjohtajalla. Esimies arkistoi allekirjoitetun työsopimuksen Mepco HR-järjestelmään, lähettää uuden työsuhteen lomakkeen HR-järjestelmässä HR-henkilölle, jonka jälkeen HR-henkilö täydentää ja tarkistaa lomakkeen, sekä lähettää sen järjestelmässä palkanlaskentaan. HR-järjestelmä lähettää uudesta työsuhteesta automaattisen viestin yrityksen ICT:lle, joka perustaa tarvittavat käyttäjätunnukset.

3.4 Haastatteluiden palautteet perehdyttämisprosessin kehittämiseksi

Yritys Y Oy:n perehdyttämisprosessi alkaa liitteen 5 mukaisesti, kun työntekijän kanssa sovitaan aloittamisajankohta ja uusi työntekijä aloittaa uudessa tehtävässä. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että juuri minkäänlaista seuranta perehdyttämisen etenemisestä tai sujuvuudesta ei suoriteta. Myös perehdyttämistä tukeva materiaali puuttuu. Haastatteluiden perusteella perehdyttämisen tueksi kaivataan perehdyttämismateriaalia yrityksen käytännöistä ja jonkinlainen järjestelmä perehdyttämisen seurantaan. Yrityksessä on haastatteluiden perusteella valtavasti osaamista ja tietoa, mutta näitä ominaisuuksia ei hyödynnetä perehdyttämisessä.

Yritys X Oy:n perehdyttämisprosessi alkaa myös liitteen 5 mukaisesti, kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työtehtävässä. Yritys X Oy:ssä on laadittu jokaiselle toimialalle tehtäväkohtainen perehdyttämissuunnitelma, mutta haastatteluissa kävi ilmi, että nämä suunnitelmat ovat päivittämättä ja eikä ne ole aktiivisesti käytössä. Myös yritys X Oy:n haastatteluissa kävi ilmi, että perehdyttämisen tueksi kaivataan selkeä prosessi ja vastuut sekä päivitetty perehdyttämissuunnitelma sekä seuranta perehdyttämisen etenemiseen ja onnistumiseen. Haastatteluissa nostettiin esiin, että yritys X Oy:ssä on aikoinaan järjestetty uusille aloittaneille työntekijöille yhteinen perehdyttämispäivä, joka koettiin todella hyväksi ja informatiiviseksi päiväksi. Kuitenkaan perehdyttämispäivän järjestäminen ei ole ollut kenenkään vastuulla ja aikaa perehdyttämispäivän järjestämiseksi ei ole ollut.

Taulukko 2. Haastattelujen tulokset perehdyttämisestä

HAASTATTELUIJEN YHTEENVETO: PEREHDYTTÄMINEN	
<p>Ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei seuranta perehdyttämisen etenemisestä tai onnistumisesta - Ei materiaalia tukemaan perehdyttämistä - Laaditut perehdyttämissuunnitelmat ei käytössä - Selkeä prosessi ja vastuut puuttuvat - Perehdyttäminen ei ole tasalaatuista kaikille uusille työntekijöille 	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksistä löytyy päteviä perehdyttäjiä ja osaamista
<p>Kehittämisideat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uuden HR-järjestelmän hyödyntäminen perehdyttämisessä - Perehdyttämispäivät takaisin käyttöön 	<p>Havainnot</p> <ul style="list-style-type: none"> - HR-henkilöltä toivotaan perehdyttämismateriaalien laatimista

3.5 Uuden perehdyttämisprosessin kuvaus

Uuden perehdyttämisprosessikuvausohjeiden liitteen kuusi mukaisesti perehdyttäminen alkaa HR-järjestelmässä täytettävän toimialakohtaisen perehdyttämislomakkeen esitäyttämällä. Perehdyttämislomakkeelle täytetään perehdyttämisen aikataulut ja vastuuhenkilöt, sekä muut perehdyttämiseen vaikuttavat huomiot. Perehdyttämisen aluksi käydään keskustelu perehdyttämisen tavoitteista. Keskusteluun osallistuu esimies, nimetty perehdyttäjä sekä uusi työntekijä. Näin jokainen saa selkeän kuvan siitä mitä perehdyttämiseltä odotetaan. Keskustelun pohjalta täydennetään HR-järjestelmän perehdyttämislomaketta. Perehdyttämistä jatketaan HR-järjestelmässä olevan lomakkeen mukaisesti ja lomaketta täydennetään perehdyttämisen etenemisen mukaisesti. Kun perehdyttäminen on saatu päätökseen, käydään uusi keskustelu perehdyttämisen onnistumisesta.

3.6 Haastatteluiden palautteet suorituksen johtamisprosessin kehittämiseksi

Haastatteluiden mukaan Yritys Y Oy:n suoritusta johdetaan esimiehen toimesta päivittäin ohjaamalla, palautteen annolla ja tehtävien delegoinnilla. Lisäksi suoritusta johdetaan viikoittaisilla palaverilla, joihin osallistuu toimialan esimiehet sekä työryhmien ryhmänjohtajat. Yritys Y Oy:ssä ei ole pidetty minkäänlaisia kehityskeskusteluja ja haastatteluissa nousikin ilmi, että kehityskeskusteluja olisi jatkossa tarpeen pitää ja että kehityskeskusteluissa käyty asiat tulisi arkistoida niin esimiesten, kuin työntekijöidenkin nähtäville niin, että keskusteluissa käytyihin asioihin olisi helppoa palata ja seurata keskusteluissa asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Yritys X Oy:ssä suoritusta johdetaan myös päivittäin esimiesten toimesta ohjaamalla, antamalla palautetta, delegoimalla työtehtäviä sekä valmentamalla työntekijöitä. Lisäksi X

Oy:ssä on käyty kehityskeskustelut henkilöstön kanssa kerran vuodessa. Kehityskeskusteluiden osalta toivottiin myös keskustelumateriaalin arkistointia paikkaan, jossa sovittuihin asioihin on helppo palata ja lisäksi todettiin, että yksi kehityskeskustelu kerran vuodessa ei välttämättä ole riittävä, vaan että jonkinlainen kevyempi seurantakeskustelu olisi syytä pitää, jossa käytäisiin läpi tavoitteiden toteutumista.

Taulukko 3. Haastattelujen tulokset suorituksen johtamisesta

HAASTATTELUIJEN YHTEENVETO: SUORITUKSEN JOHTAMINEN	
<p>Ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut ei käytössä kaikilla toimialoilla - Ei seuranta kehityskeskusteluiden jälkeen - Käytännöt eivät ole tasapuolisia koko henkilöstölle - Kehityskeskusteluiden dokumentointi puutteellista 	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esimiesten ja alaisten välinen päivittäinen kommunikointi - Toimialakohtaiset palaverit
<p>Kehittämisideat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uuden HR-järjestelmän hyödyntäminen kehityskeskusteluissa ja keskusteluiden dokumentoinnissa 	<p>Havainnot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarve järjestää kehityskeskustelun seurantakeskustelu

3.7 Uuden suorituksen johtamisprosessin kuvaus

Uuden prosessikuvaus ehdotuksen liitteen seitsemän mukaisesti suoritusta johdetaan jatkossa päivittäisen ohjaamisen ja palautteenannon lisäksi kehityskeskusteluiden ja kehityskeskustelun seurantakeskusteluiden avulla. Kehityskeskustelut käydään jatkossa jokaisella toimialalla. Kehityskeskusteluiden lisäksi käydään myös kehityskeskustelun jälkeen erillinen arviointikeskustelu. Uuden prosessikuvaus ehdotuksen liitteen seitsemän mukaan kehityskeskusteluissa hyödynnetään jatkossa HR-järjestelmän kehityskeskustelulomaketta. Esimies aktivoi ennalta määritellyn kehityskeskustelulomakkeen HR-järjestelmässä, jonka jälkeen työntekijä täydentää lomakkeen. Kehityskeskustelu käydään ja HR-järjestelmän kehityskeskustelulomakkeelle täydennetään keskustelussa käydyt asiat ja koulutustarpeet. Lomake tallentuu järjestelmään, jolloin esimies ja työntekijä voivat milloin vaan palata keskustelussa käytyihin asioihin ja asetettuihin tavoitteisiin.

3.8 Haastatteluiden palautteet osaamisen kehittämisprosessin kehittämiseksi

Haastatteluiden perusteella osaamisen kehittäminen ei ole perusteellista tai hallittua yrityksessä Y Oy. Koulutussuunnitelma ja osaamis- ja koulutustavoitteet on määritelty, mutta suunnitelmia ei ole päivitetty eikä noudatettu järjestelmällisesti. Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijöiden osaamista tai koulutustasoa ei ole selvitetty koordinoitusti ja että osaamisen ja suoritusta johtamista auttaisi, jos osaamis- ja koulutustiedot olisi koottu yhteen.

Haastatteluissa toivottiin myös jonkinlaista seurantaan työntekijöiden erilaisten sertifikaattien ja pätevyysien umpeutumisesta, jotta näitä koulutuksia voitaisiin suunnitella paremmin.

Haastatteluiden mukaan yritys X Oy:ssä koulutussuunnitelma on laadittu ja henkilöstön koulutustiedot on kerätty, mutta koulutustiedot eivät ole sähköisesti arkistoitu eikä näin ollen esimerkiksi helposti raportoitavissa. Myös yritys X Oy:n haastatteluissa toivottiin koulutus- ja pätevyystietojen kokoamista yhteen paikkaan, jolloin koulutusten suunnittelu olisi sujuvampaa. Haastatteluiden mukaan yritys X Oy:n osaamista johdetaan kehityskeskusteluista syntyvien tavoitteiden mukaisesti. Kehityskeskusteluissa käydään läpi osaamis- ja koulutustavoitteet, jonka jälkeen esimies selvittää työntekijän mahdollisuuden osallistua koulutukseen. Haastatteluiden perusteella toivottiin, että esimiehellä olisi käytettävissään vuosittainen budjetti, jonka ehdoin esimies voisi suunnitella oman toimialansa koulutuksia.

Taulukko 4. Haastattelujen tulokset osaamisen kehittämisestä

HAASTATTELUIJEN YHTEENVETO: OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	
<p>Ongelmat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei perusteellista tai hallittua - Osaamiskartoituksia ei ole tehty - Yritys X Oy:ssä koulutuskartoitusta ei ole tehty - Osaamis- tai koulutustiedot ei raportoitavissa helposti 	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koulutussuunnitelmat laadittu - Yritys X Oy:ssä koulutustiedot kerätty
<p>Kehittämisideat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uuden HR-järjestelmän hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä - Automaattiset hälytykset pätevyysien ja sertifikaattien umpeutumisista 	<p>Havainnot</p> <ul style="list-style-type: none"> - HR-henkilöltä toivottiin osaamis- ja koulutustietojen keräämistä ja koulutusten koordinaointia

3.9 Uuden osaamisen kehittämisprosessin kuvaus

Uuden liitteen kahdeksan mukaisen prosessikuvaus ehdotuksen HR-henkilö kerää työntekijöiden koulutus- ja pätevyystiedot HR-järjestelmään, josta syntyy koulutusrekisteri, jonka pohjalta johtoryhmä määrittelee ja päivittää yrityksen koulutussuunnitelman ja laatii toimialakohtaisen budjetin kullekin toimialalle ja ilmoittaa budjetin toimialan esimiehelle. Kun työntekijä osallistuu koulutukseen hän ilmoittaa asiasta HR-henkilölle, joka päivittää tiedon HR-järjestelmään. Suoritetusta koulutuksesta työntekijä toimittaa todistuksen HR:lle, joka tallentaa todistuksen ja päivittää koulutustiedot HR-järjestelmään. Lisäksi HR-järjestelmään kerätään työntekijöistä erilaista tietoa henkilöstön osaamisesta, kuten kielitaidosta.

3.10 Työsuhteen päättäminen

Haastatteluiden mukaan yritys Y Oy:ssä ja yritys X Oy:ssä työsuhteen päättyessä esimies ilmoittaa palkkayhteys henkilölle työsuhteen päättymisestä ja loppupalkkaan vaikuttavista asioista kuten pidetyistä ja jäljellä olevista lomista ja maksettavista ylityötunneista. Palkkayhteys henkilö toimittaa tiedot sähköpostitse palkanlaskentaan. Haastatteluiden perusteella työsuhteen päättämisen prosessiin kaivattaisiin sujuvuutta ja automaattisia toimintoja, sillä tällä hetkellä esimerkiksi jäljellä olevien lomapäivien selvittäminen työsuhteen päättyessä koettiin hankalaksi ja aikaa vieväksi. Yritys Y Oy:ssä palkanlaskennan yhteys henkilö on myös tehnyt työtodistuksen ja arkistoinut paperisen todistuksen mappiin, kun taas yritys X Oy:ssä työtodistusten laatiminen on ollut toimitusjohtajan vastuulla. Myös työtodistusten osalta toivottiin automaattisuutta, esimerkiksi työsuhdetta koskevien tietojen täyttymistä automaattisesti työtodistuslomakkeelle. Palautetut työvälineet kirjataan työsuhteen alussa täytettyyn paperiseen lomakkeeseen, joka arkistoidaan mappiin. Myös tähän toivottiin sähköistä järjestelmää, jolloin välttyttäisiin siltä, että etenkin pitkissä työsuhteissa tällaiset työsuhteen alussa täytetyt lomakkeet saattavat vuosien saatossa kadota. Minäkäänlaista lähtöhaastattelua lopettavalle työntekijälle ei kummassakaan yrityksessä pidetä.

Haastatteluiden perusteella myös määräaikaisten työsuhteiden päättymisestä toivottiin jotain muistutusta määräajan päättymisestä, sillä nyt esimiehen ja palkkayhteys henkilön täytyy pitää manuaalisesti kirjaa päättyvistä määräaikaissuhteista.

Taulukko 6. Haastattelujen tulokset työsuhteen päättämisestä

HAASTATTELUJEN YHTEENVETO: työsuhteen päättäminen	
Ongelmat	Vahvuudet
<ul style="list-style-type: none">- Manuaalinen työ- Lomapäiväsaldon selvittely hankalaa	-
Kehittämisideat	Havainnot
<ul style="list-style-type: none">- Uuden HR-järjestelmän hyödyntäminen automatisoinnissa- Työtodistus pohja HR-järjestelmästä- Hälytykset määräaikaissuhteiden päättymisestä	<ul style="list-style-type: none">- Lähtöhaastatteluja ei ole pidetty

Uudessa liitteen 9 mukaisessa työsuhteen päättämisen prosessissa on huomioitu HR-järjestelmän mahdollistama automatiikka esimerkiksi työtodistusten tekemisessä.

3.11 Haastatteluiden palautteet HR-työnkuvaukseksi ja ehdotus työkuvaiksi

Uuden HR-henkilön työnkuvaa varten haastatteluissa kysyttiin esimiehiltä, millaista tukea he kaipaisivat jatkossa yrityksen tulevalta HR-henkilöltä ja millaisena he näkevät HR-henkilön roolin.

Haastatteluista nousi ilmi, että etenkin toivotaan arkisten prosessien sujuvuuden varmistamista ja että esimerkiksi henkilöstöä koskevat koulutus- ja osaamistiedot olisivat jatkossa kerättynä ja helposti hyödynnettävissä ja raportoitavissa. Koulutustietojen lisäksi toivottiin, että HR-henkilön vastuulla olisi jatkossa myös sisäisten- ja ulkoisten koulutusten organisointi ja järjestäminen. Haastatteluissa esille nousi myös, että HR-henkilön vastuulla olisi jatkossa yrityksen rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan. HR-henkilöltä toivottiin myös erilaisten oppaiden ja asiakirjojen laatimista ja päivittämistä kuten henkilöstöoppaan laatiminen. Lisäksi toivottiin, että jatkossa HR-henkilö toimisi työntekijöiden opastajana työsuhteita koskevissa.

Taulukko 7. Haastattelujen tulokset HR:n roolin painottumisesta

HAASTATTELUIJEN YHTEENVETO: HR:n roolin painottuminen	
Strateginen kumppani	Muutoksen edistäjä
Henkilöstön ohjaaja ja sitouttaja <ul style="list-style-type: none">- Oppaiden laatiminen- Työntekijöiden opastamisen työsuhteasioissa	Hallinnollinen asiantuntija <ul style="list-style-type: none">- Prosessien sujuvuus- Koulutustietojen kerääminen- Rekrytointiprosessi HR-henkilön vastuulle

Liitteen kymmenen mukainen ehdotus HR-henkilön työnkuvaiksi laadittiin keräämällä haastatteluissa ilmi nousseet toiveet ja seikat HR-henkilön työnkuvaan liittyen ja näitä seikkoja peilattiin Ulrichin (Ulrich 2007) HR:n neljän roolin malliin. Työnkuva laadittiin yrityksessä käytössä olevan formaatin mukaisesti.

3.12 Yhteenveto

Tässä toiminnallisessa työssä haastateltiin kuutta yritysten henkilöstöhallinnon prosesseihin osallistunutta henkilöä tarkoituksena kartoittaa miten henkilöstöhallinnon prosessit ovat yrityksissä hoidettu ennen sulautumista, miten haastateltavat kokevat eri prosessien sujuvuuden, mikä prosesseissa on toimivaa, mitä haasteita ja ongelmia prosesseissa on tullut esiin ja miten tulevan HR-järjestelmän odotetaan tukevan johtamista, esimiestyötä ja prosesseja. Haastatteluiden avulla kartoitettiin myös tukea esimiehet odottavat HR-henkilöltä.

Perehtymällä molempien yritysten jo olemassa oleviin asiakirjoihin ja haastatteleamalla henkilöstöhallinnon prosesseihin osallistuvia henkilöitä saatiin muodostettua selkeä kuva siitä, miten henkilöstöhallinnon prosessit on hoidettu yrityksissä ja mitä haasteita prosesseissa on ollut ennen sulautumista. Lisäksi saatiin selkeä kuva siitä, millaista tukea uudelta HR-henkilöltä toivotaan jatkossa ja miten uusi HR-järjestelmä voisi tukea prosesseja. Haastatteluiden perusteella lähes jokaiseen prosessiin kaivattiin selkeyttä, prosessia tukevia järjestelmiä sekä materiaalia prosessin tueksi.

Haastatteluiden ja viitekehyksen pohjalta saatiin luotua selkeät ehdotukset sulautuneen yrityksen uusiksi henkilöstöhallinnon prosessikuvauksiksi, joita ovat ehdotus henkilöstösuunnitteluprosessiksi liitteenä yksi, ehdotus rekrytointiprosessiksi liitteenä 4, ehdotus suorituksen johtamisprosessiksi liitteenä seitsemän, ehdotus perehdyttämisprosessiksi liitteenä kuusi, ehdotus osaamisen kehittämisprosessiksi liitteenä 8 sekä ehdotus työsuhteen päättämisprosessiksi liitteenä yhdeksän. Lisäksi laadittiin ehdotus HR-henkilön työnkuvaksi liitteenä kymmenen.

4 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset, kehitysehdotukset, pohditaan toiminnallisen työn hyödynnettävyyttä, arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä pohditaan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä.

4.1 Johtopäätökset

Henkilöstöhallinnon prosessien tarkastelu ja määrittäminen ovat tärkeitä prosessien sujuvuuden kannalta, jolloin jokainen prosessiin osallistuva tietää oman vastuunsa prosessin onnistumisessa. Harkituilla ja onnistuneilla prosesseilla mahdollistetaan yrityksen strategian mukainen toiminta ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. (Viitala 2013, 19.) Tämän lisäksi voidaan ajatella, että yrityksen henkilöstö on koko henkilöstöhallinnon kentän asiakas ja kuluttaja ja jos henkilöstöhallinnon prosesseissa epäonnistutaan ja henkilöstö on tyytymätöntä, on riskinä, että he eivät sitoudu organisaatioon (Viitala 2013, 19-20.)

Yksi keskeisistä tarkastelluista henkilöstöhallinnon prosesseista oli rekrytointiprosessi. Molempien yritysten nykyisissä rekrytointiprosesseissa todettiin haasteita, mutta yhteistä oli se, että rekrytointi haluttiin jatkossa mahdollisuuksien mukaan hoitaa yrityksen sisäisesti, mikäli prosessille saadaan selkeä omistaja ja toimivat työkalut prosessin hallintaan. Uuden rekrytointiprosessin lähtökohdaksi ehdotettiin, että rekrytointi hoidetaan jatkossa yrityksen sisäisesti ja rekrytointiprosessi olisi HR-henkilön vastuulla. HR-henkilö vastaisi jatkossa prosessin käytännön toteuttamisesta sekä kehittämisestä. Viitalan (2013,99) mukaan rekrytointiprosessin yksi tärkeimmistä lähtökohdista on rekrytoinnin kriteerien määrittely. Uuden liitteen neljä mukaisen rekrytointiprosessikuvauksen kriteerien, kuten aikataulun, tehtävänkuvan ja henkilökriteerien määrittely on sijoitettu selkeästi HR-henkilön vastuulle. Tehtävänkuva ja valintakriteerit määritellään kuitenkin yhdessä yhteistyössä toimialan esimiehen kanssa. Sallin ja Takatalon (2014, 31) mukaan sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa auttaa tavoittamaan enemmän hakijoita sekä myös passiivisia työnhakijoita ja haastatteluista nousi ilmi, että nykyinen rekrytointikanava on usein riittämätön. Siksi uuteen rekrytointiprosessiin lisättiin avoimen työpaikkailmoituksen markkinoiminen yrityksen sosiaalisissa medioissa. Duunitorin (2018) mukaan rekrytointiprosessin olennainen osa on onnistunut ja relevantti hakijaviestintä ja laiminlyönnit rekrytointiviestinnässä voivat vaikuttaa negatiivisesti sekä yrityksen työnantajakuvaan, että tuleviin rekrytointeihin. Haastatteluiden perusteella yrityksissä toteutettu hakijaviestintä ei ole ollut systemaattista ja siksi hakijaviestinnän tärkeys nostettiin myös osaksi uutta rekrytointiprosessia. Em-

poren (2019) mukaan suosittelijoiden tarkistaminen on yksi luotettavimmista keinoista varmistua hakijan työskentelytavoista ja uuteen prosessikuvaukseen nostettiin hakijan suositusten tarkastaminen.

Yksi tarkasteltavista prosesseista oli perehdyttämisprosessi. Työturvallisuuskeskuksen (2013) mukaan perehdyttämisen ensimmäinen askel on perehdyttämiseen valmistautuminen. Perehdyttämisen ensimmäisessä vaiheessa onkin tarkoitus asettaa perehdyttämiselle tavoite ja välitavoitteita ja kertoa perehdytyksen toimintamalli (Työturvallisuuskeskus 2013). Haastatteluissa toivottiin selkeää suunnitelmaa perehdyttämisen tueksi sekä työvälineitä perehdytyksen seurantaan. Edellä mainituista syistä uuden liitteen kuusi mukaisen perehdytysprosessikuvaus ehdotuksen mukaisesti perehdyttäminen alkaa HR-järjestelmässä täytettävän toimialakohtaisen perehdytyslomakkeen esittäytymisellä. Perehdytyslomakkeelle täytetään perehdytyksen aikataulut ja vastuuhenkilöt, sekä muut perehdytykseen vaikuttavat huomiot. Valmiiksi laadittu perehdytyslomake tukee perehdytystä koko prosessin ajan ja sen avulla pystytään selkeästi seuraamaan perehdytyksen etenemistä. Yhtenäisellä lomakkeella varmistetaan myös perehdytyksen tasalaatuisuus kaikille työntekijöille.

Liitteen 7 mukaisen uuden suorituksen johtamisprosessikuvaus ehdotuksen mukaisesti suoritusta johdetaan jatkossakin päivittäisellä ohjaamisella ja palautteenannolla. Suorituksen johtamisen keskeiseksi toiminnoksi nostettiin lisäksi kehityskeskustelut, jotka käydään jatkossa jokaisella toimialalla. Viitalan (2013, 131) mukaan suorituksen johtamisessa on tärkeää selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettaminen ja jatkossa kehityskeskustelut ovat luonteva paikka asettaa tavoitteita. Koska Viitalan (2013, 131) mukaan suorituksen johtamisessa olennaista on myös suorituksen arviointi, niin uuden prosessikuvaus ehdotuksen mukaan kehityskeskusteluiden lisäksi käydään myös kehityskeskustelun jälkeen erillinen arviointikeskustelu. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että kehityskeskusteluissa käytyt asiat ja niihin liittyvät dokumentit olisi syytä saada arkistoiduksi sähköisesti esimiehen ja työntekijän nähtäville. Lisäksi Viitalan (2005, 268) mukaan kehityskeskustelu onnistuu parhaiten, jos esimiehellä on keskustelurunko tukena ja jos hän voi kirjata sovitut asiat jatkotoimenpiteitä varten. Siksi uuden prosessikuvaus ehdotuksen mukaan kehityskeskusteluissa hyödynnetään jatkossa HR-järjestelmän kehityskeskustelulomaketta. Kun kehityskeskustelulomake on tallennettu HR-järjestelmään, esimiehen ja työntekijän on mahdollista palata keskustelussa käytyihin asioihin koska tahansa ja täydentää lomaketta kehityskeskustelun arviointikeskustelussa.

Koska Viitalan (2013, 182-183) mukaan osaamisen kehittämisen prosessin lähtökohtana on osaamisen tunnistaminen ja arviointi, uuden osaamisen kehittämisprosessikuvausedotuksen liitteen kahdeksan mukaisesti osaamisen tunnistaminen nostettiin prosessin aloitukseksi. HR-henkilö kerää työntekijöiden koulutus- ja pätevyystiedot HR-järjestelmään, josta syntyy osaamis- ja koulutusrekisteri, jonka pohjalta johtoryhmä pystyy arvioimaan osaamisen tasoa yrityksessä ja määrittelemään koulutussuunnitelman ja tarvittavan osaamisen tason. Lisäksi johtoryhmä laatii toimialakohtaisen koulutusbudjetin ja ilmoittaa budjetin toimialan esimiehelle. Koska esimiehellä on käytössään koulutusbudjetti, hänen on helpompi suunnitella ja sopia työntekijöiden koulutuksia. Kaikki suoritettut koulutus- ja osaamistiedot tallennetaan uuden prosessikuvausedotuksen mukaisesti HR-järjestelmään ja koska tiedot on kerätty kootusti yhteen järjestelmään, on osaamisen kehittäminen paremmat lähtökohdat.

Männistön (2017) mukaan HR:n rooli toteutuu erilaisissa ja erikokoisissa yrityksissä eri tavoin yrityksen koko, toimiala ja tarpeet huomioiden. Haastatteluista nousi ilmi, että uudelta HR-henkilöltä toivotaan etenkin arkisten prosessien sujuvuuden varmistamista ja että esimerkiksi henkilöstöä koskevat koulutus- ja osaamistiedot olisivat jatkossa kerättynä ja helposti hyödynnettävissä ja raportoitavissa. Koulutustietojen lisäksi toivottiin, että HR-henkilön vastuulla olisi jatkossa myös sisäisten- ja ulkoisten koulutusten organisointi ja järjestäminen. Lisäksi toivottiin, että HR-henkilön vastuulle kuuluisi yrityksen rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan. HR-henkilöltä toivottiin myös erilaisten oppaiden ja asiakirjojen laatimista ja päivittämistä kuten henkilöstöoppaan laatiminen. Voidaankin todeta, että uusi HR-henkilön rooli painottuisi Ulrichin (2007) mallin mukaan operatiiviselle tasolle ja prosessien johtamiseen, jolloin Ulrichin rooleista HR-henkilön rooli painottuisi hallinnollisen asiantuntijan rooliin. Hallinnollisen asiantuntijan roolissa HR-ammattilaisten tehtävänä on tutkia ja kehittää henkilöstöprosesseja jatkuvasti ja etsiä ja nostaa esiin turhia kustannuksia. (Ulrich 2007, 50-51.)

4.2 Jatkokehittämisedotukset

Opinnäytetyöprosessin aikana nousi esiin muutamia jatkokehittämisedotuksia, joista ensimmäinen liittyy rekrytointiprosessin kehittämiseen ja prosessia tukeviin työkaluihin. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, hakemusten käsittely ja hakijaviestintä sähköpostitse koettiin aikaa vieväksi ja haastavaksi ja jatkokehitysideana onkin, että yritykseen hankittaisiin rekrytointijärjestelmä tukemaan rekrytointia. Rekrytoinnin hallinnoiminen tapahtuisi täysin rekrytointijärjestelmän avulla, työpaikkailmoitukset julkaistaisiin, hakemuksia käsiteltäisiin ja luokiteltaisiin sekä hakijaviestintä hoidettaisiin järjestelmän avulla. Toisena kehittämisedotuksena rekrytointiin liittyen näkisin, että yrityksessä tulisi harkita rekrytointikanavana

TE-palveluiden työpaikkailmoitteluna ja sosiaalisen median lisäksi yritykselle sopivaa rekrytointikanavaa, jotta saataisiin lisää näkyvyyttä rekrytoinneille.

4.3 Työn hyödyllisyys

Opinnäytetyöprojekti ja siitä syntyneet tuotokset ovat erittäin ajankohtaiset ja tarpeelliset toimeksiantajayritykselle, sillä kahden yrityksen sulautuessa on yrityksessä tarkasteltava uudelleen yleisesti kaikkia toimintoja ja prosesseja. Kahden yrityksen sulautuessa myös yrityksen henkilöstömäärä tuplaantui, ollen sulautumisen jälkeen yli 140 henkilöä ja Mänistön (2017) mukaan suurissa yrityksissä onkin usein oma HR-henkilö tai HR-osasto huolehtimassa henkilöstöhallinnon tehtävien toteuttamisesta ja esimiesten tukemisesta. Siksi yrityksen kasvaessa myös HR-henkilö työnkuva tuli suunnitella ja laatia.

4.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi keväällä 2019 opinnäytetyösuunnitelman ja toimeksiantosopimuksen tekemisellä. Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan raskas ja haastava. Alkuperäinen suunnitelmani oli saada opinnäytetyöprosessi valmiiksi vuoden 2019 aikana, mutta aikataulu venyi, sillä aloitin uusissa työtehtävissä lähes heti kun opinnäytetyöprosessi käynnistyi keväällä 2019. Uusiin työtehtäviin perehtyminen vei huomattavasti aikaa ja opinnäytetyön työstämiseen jäi suunniteltua vähemmän aikaa ja voimavaroja.

Mielestäni opinnäytetyöprosessi oli aikataulun venymisestä huolimatta kokonaisuutena onnistunut. Haastatteluiden avulla saatiin muodostettua selkeä kuva siitä, miten yritysten henkilöstöhallinnon prosesseja tulisi kehittää ja saatiin luotua selkeät prosessikuvausedotukset uusiksi henkilöstöhallinnon prosesseiksi.

4.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta opinnäytetyöprosessi oli erittäin opettavainen. Opinnäytetyön tietoperustan kokoamisen myötä opin paljon uutta henkilöstöhallinnon rooleista erilaisissa yrityksissä sekä henkilöstöhallinnon prosesseista.

Opinnäytetyöprosessi kehitti myös ajan- ja stressinhallintaani, sillä ajankäyttö täytyi suunnitella niin, että aika jakautui päivätyölle, opinnäytetyön työstämiselle ja palauttavalle vapaa-ajalle. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon myös itsestäni. Opin muun muassa, että minun on edelleen kehitettävä ajankäyttöni hallintaa ja opetella jakamaan voimavarojani paremmin.

Opinnäytetyön työstäminen oli kuitenkin erittäin opettavainen prosessi, sillä opin paljon sekä itsestäni, että henkilöstöhallinnan kokonaisuudesta. Jos aloittaisin opinnäytetyöprosessin nyt, niin valitsisin huomattavasti suppeamman aiheen, tarkastelisin esimerkiksi ai-noastaan yhtä henkilöstöhallinnon prosessia, jolloin olisin pystynyt pureutumaan syvem-min aiheeseen.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja haastavaa ja opin paljon sekä opinnäyte-työn aiheesta, että omista työskentelytavoistani. Mielestäni opinnäytetyöprosessi oli koko-naisuudessaan kuitenkin onnistunut, sillä tavoitteet saavutettiin ja syntyneistä tuotoksista on hyötyä toimeksiantajayritykselle ja tuotokset antavat mahdollisuuden myös kehittää eri prosesseja myös jatkossa toimeksiantajayrityksessä.

Lähteet

Accountor HR Flow Gate 2020. Intranet. Suorituksen johtaminen.

Accountor 2019. Palkitseminen. Luettavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/palvelu/palkitseminen>. Luettu: 2.10.2019.

Accountor 2020. HR-järjestelmä - Tarpeisiin mukautuva Mepco Henkilöstö. Luettavissa: https://www.accountor.com/fi/finland/palvelu/hr-jarjestelma?gclid=EAlaIqob-ChMI69ie5rqN6QIVzoayCh2qEQN5EAAYayAAEgKfLPD_BwE. Luettu 29.4.2020.

Ammattinetti 2020. Henkilöstöhallinto. Luettavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>. Luettu 6.5.2020.

Duunitori 2019. Onnistunut hakijaviestintä. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-hakijaviestinta>. Luettu. 14.12.2019.

Empore 2019. Opas rekrytointiin ja rekrytinnin suunnitteluun. Luettavissa: <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu: 1.7.2019.

Fondia. 2013. Hyvin suunniteltu on puoliksi sulautettu. Luettavissa: <https://fondia.com/fi/blogsandnews/hyvin-suunniteltu-on-puoliksi-sulautettu>. Luettu 4.3.2020.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy, Vantaa.

Minilex 2020. Tytäryhtiösulautuminen. Luettavissa: <https://www.minilex.fi/a/tyt%C3%A4ryhti%C3%B6sulautuminen>. Luettu 2.3.2020.

Männistö, E. 2019. Henkilöstöhallinto - oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>. Luettu 2.10.2019.

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2018. Työhaastattelun pelisäännöt – saako työnantaja kysyä mitä vain? Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/tyohaastattelun-pelisaannot-saako-tyonantaja-kysya-mita-vain.html>. Luettu: 16.8.2019.

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2019. Työsopimus. Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/tyosopimus.html>. Luettu: 5.10.2019.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 6.4.2020.

Työsuojelu.fi 2020. Työsuhteen päättyminen. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosuhteen-paattyminen>. Luettu 6.4.2020.

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu 2.10.2019.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

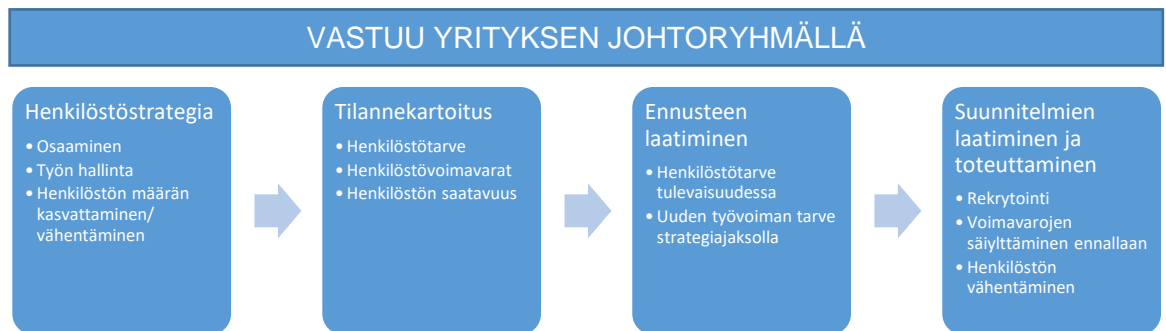
Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

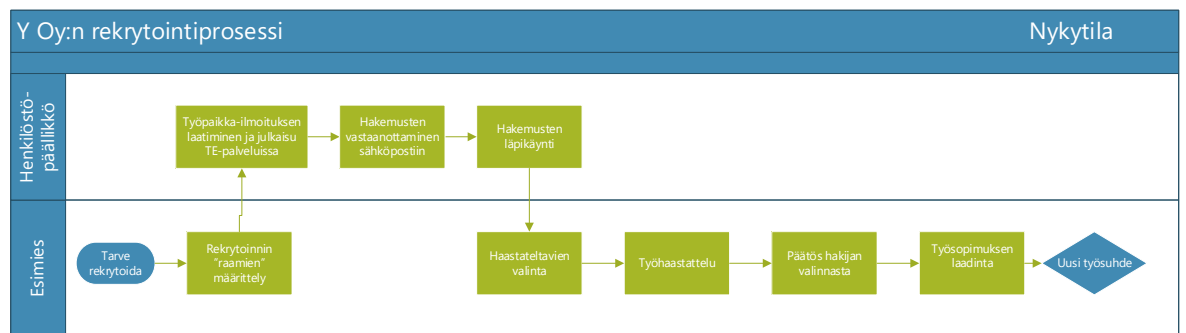
Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2020. Luettavissa: <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=95507&tarkiste=84856454B8B1756449B479B1784BFBD38BF16214>. Luettu 29.7.2020.

Liitteet

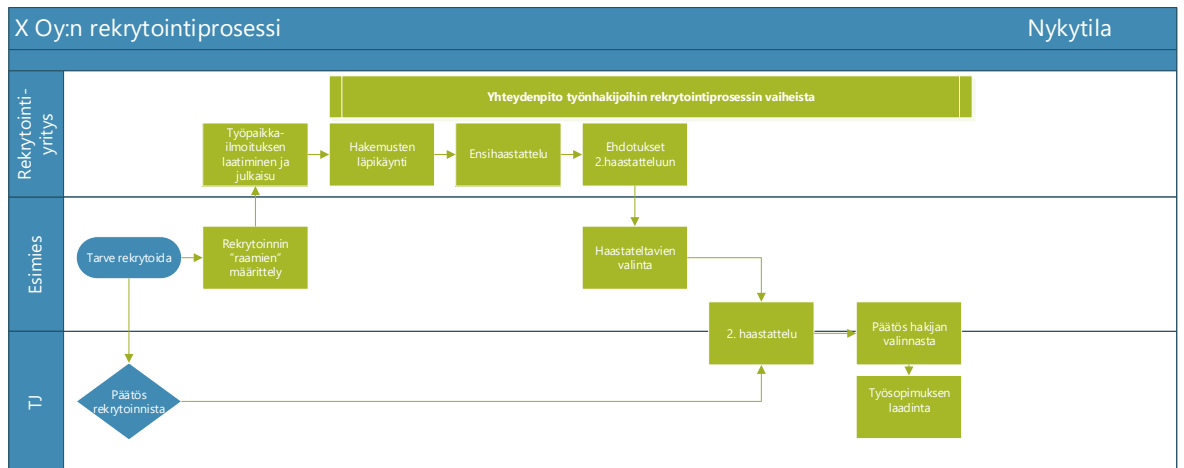
Liite 1. Ehdotus uudeksi henkilöstösuunnitteluprosessiksi



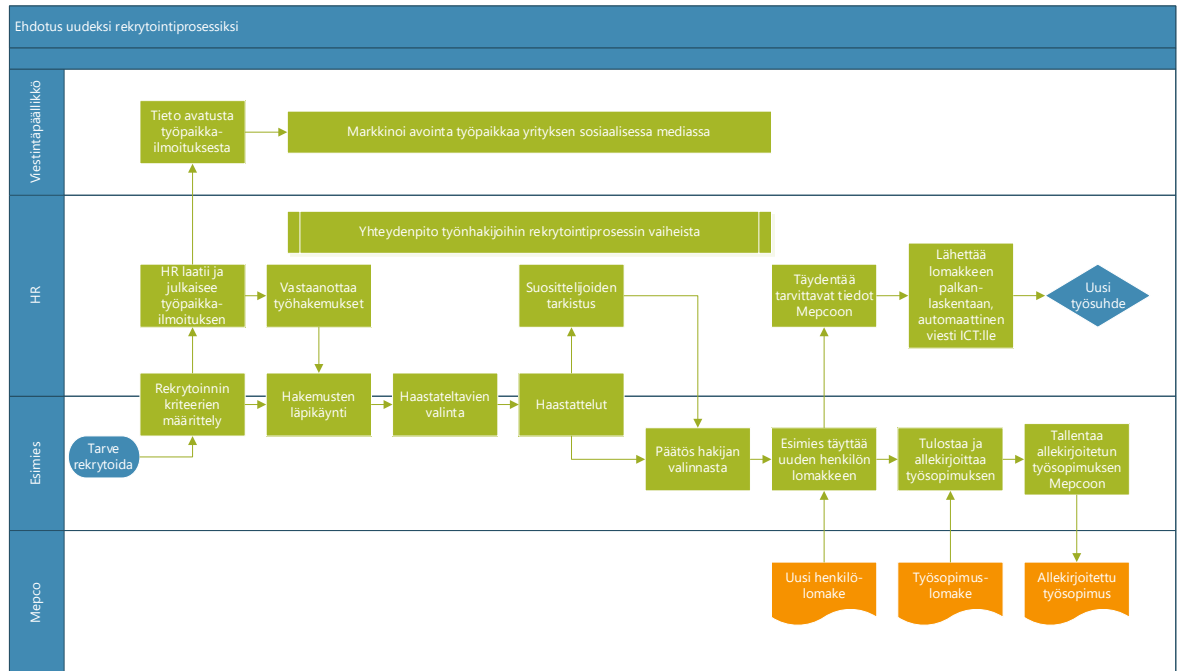
Liite 2. Y Oy:n nykyinen rekrytointiprosessi



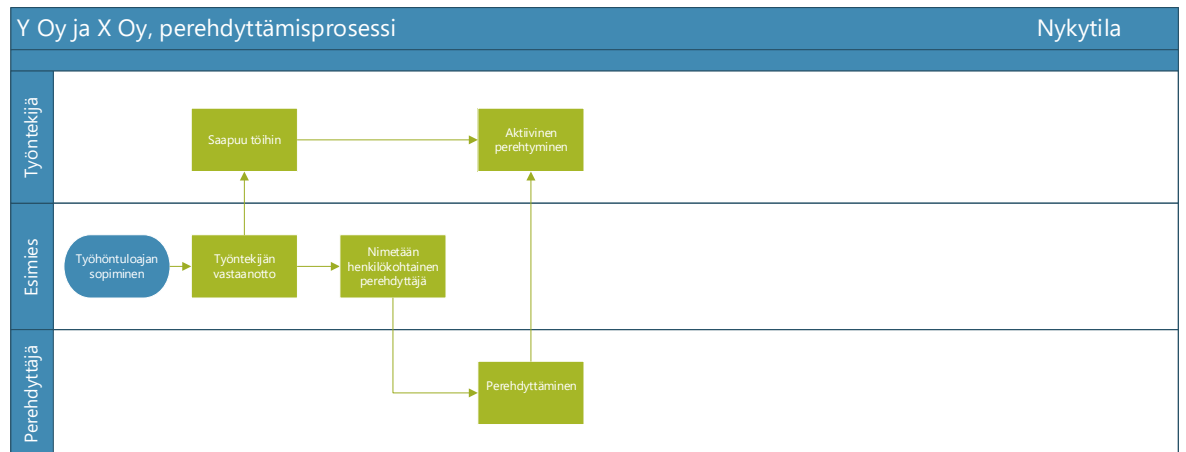
Liite 3. X Oy:n nykyinen rekrytointiprosessi



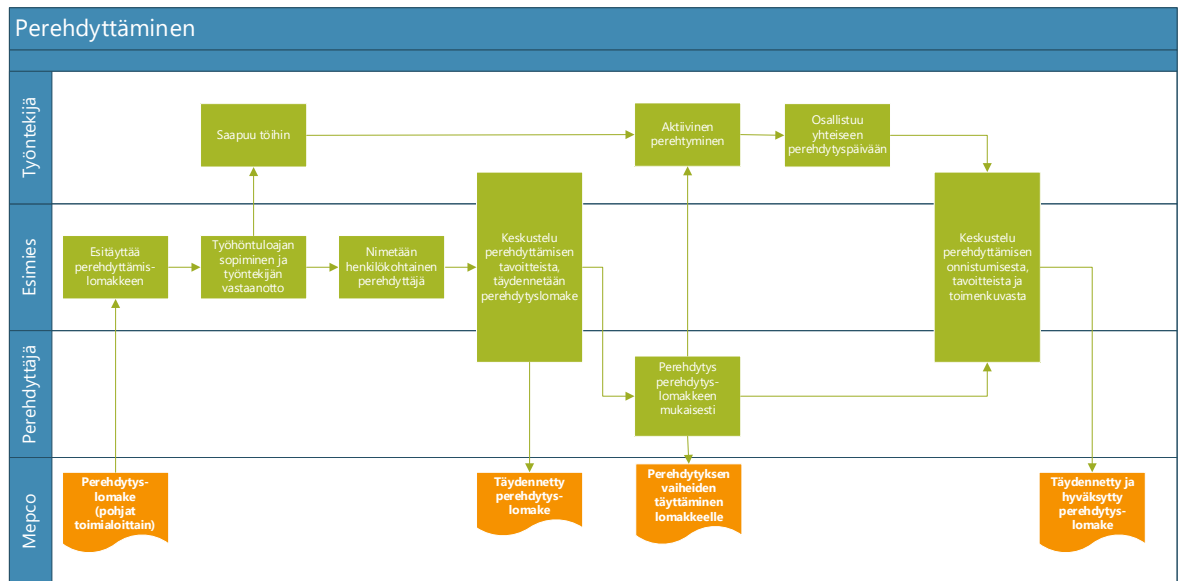
Liite 4. Ehdotus uudeksi rekrytointiprosessiksi



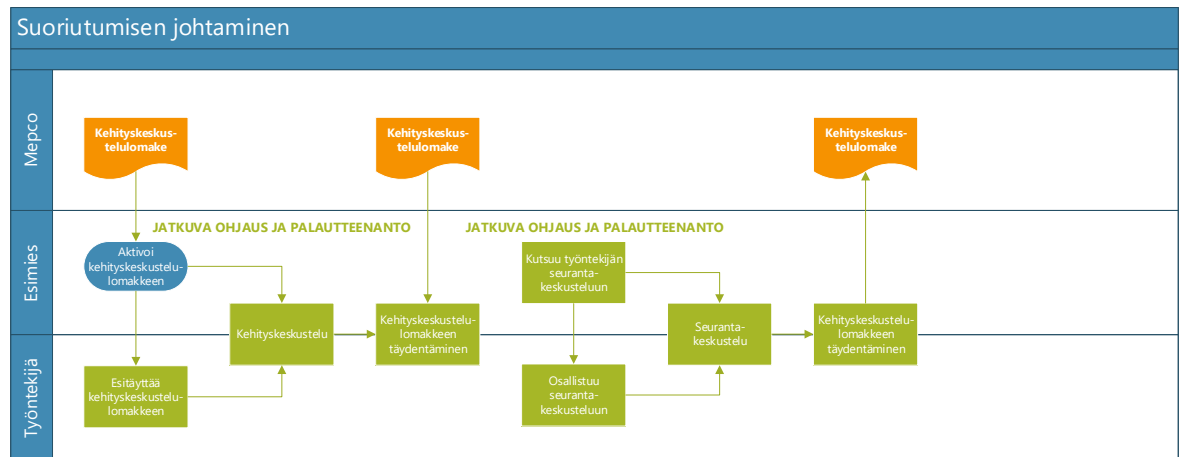
Liite 5. X ja Y Oy:n nykyinen perehdyttämisprosessi



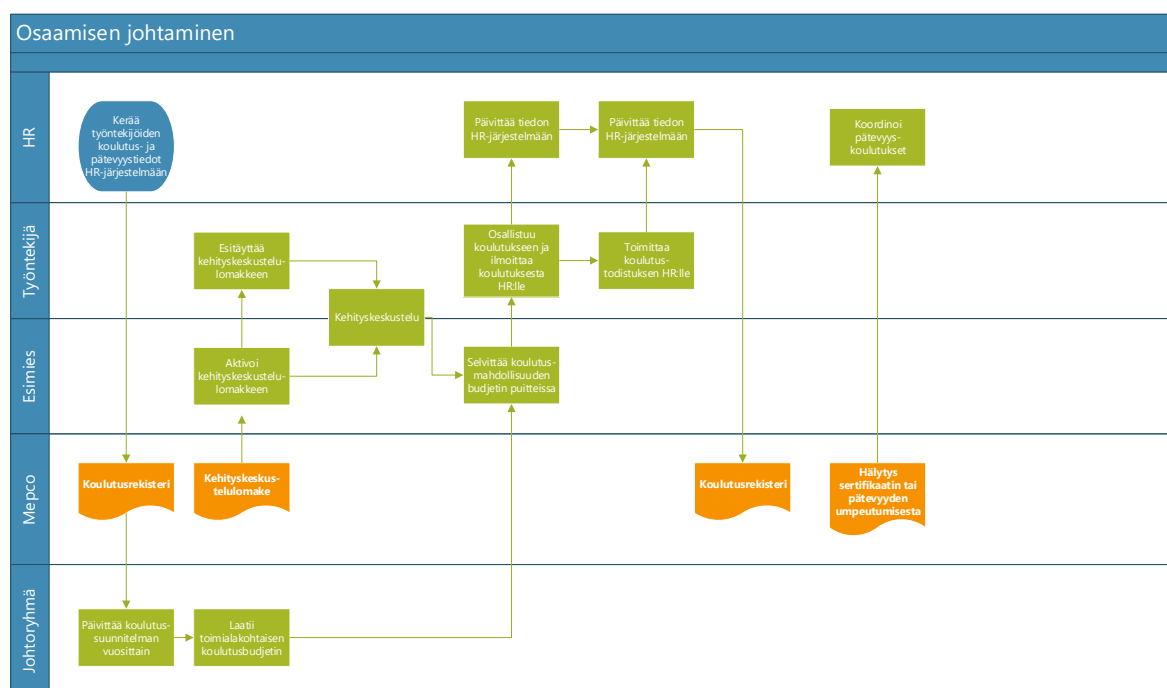
Liite 6. Ehdotus uudeksi perehdyttämisprosessiksi



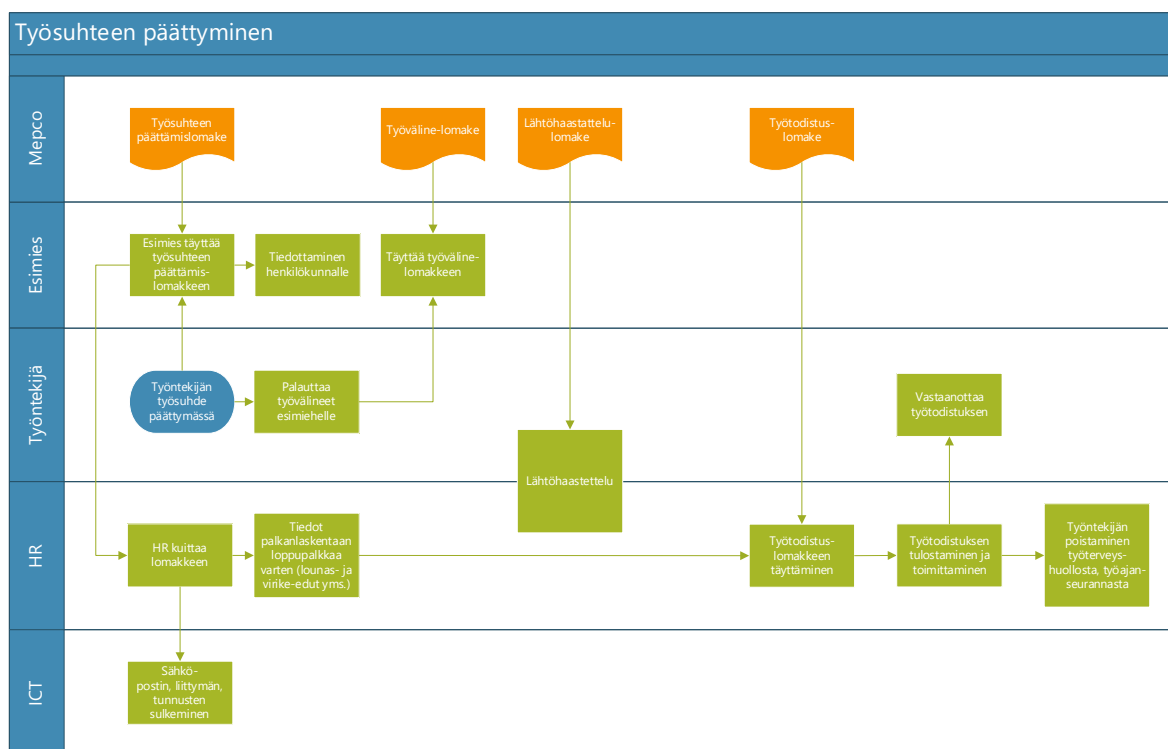
Liite 7. Ehdotus uudeksi suorituksen johtamisen prosessiksi



Liite 8. Ehdotus uudeksi osaamisen kehittämisprosessiksi



Liite 9. Ehdotus uudeksi työsuhteen päättämisprosessiksi



Liite 10. HR-henkilön työnkuva

X OY

TYÖNKUVA

1 (1)

HR-assistentti / johdon sihteeri

HR-assistentti / johdon sihteeri vastaa yrityksen HR-asioiden toiminnasta, sen laadusta ja kehittämisestä. Tehtäviin kuuluvat HR-järjestelmän ylläpito, työntekijöiden työelinkaaren eri asioiden hallinnointi, henkilörekisterien hallinta, yhteydenpito työterveyshuoltoon ja palkanlaskentaan. HR-assistentti toimii yhteyshenkilönä eri toimialojen esimiesten kanssa henkilöstöön liittyvissä asioissa ja opastaa henkilöstöä työsuhdetta koskevilla asioilla.

HR-assistentti toimii johdon sihteerinä erikseen määritettävässä laajuudessa. Lisäksi tehtäviin kuuluvat muut esimiehen osoittamat tehtävät tai projektit.

HR-assistentin esimiehenä HR-asioissa toimii toimitusjohtaja ja muissa asioissa lisäksi varatoimitusjohtaja.

Liite 11. Haastattelurunko

Rekrytointi ja työsuhteen aloitus

Miten rekrytointiprosessi etenee ja mikä on sinun roolisi rekrytointiprosessissa?

Millaisia haasteita nykyisessä rekrytointiprosessissa on?

Miten nykyistä rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää?

Millaista tukea toivoisit rekrytointiin?

Työsuhteen aloitusprosessi, prosessin eteneminen, haasteet?

Perehdyttäminen

Miten uuden työntekijän perehdyttämisprosessi etenee?

Onko yrityksessä käytössä jonkinlainen perehdyttämisohjelma/suunnitelma?

Noudatetaanko toimialallasi laadittua perehdyttämisohjelmaa?

Mihin haasteisiin olet perehdyttämisessä törmännyt?

Mitä hyvää nykyisessä perehdyttämisprosessissa on?

Millaista tukea toivoisit perehdyttämiseen? (*Oppaat, HR-henkilö*)

Miten perehdyttämisen onnistumista seurataan?

Mitä dokumentteja perehdyttämiseen liittyy?

Miten ko. dokumentit on arkistoitu?

Miten perehdytystä voitaisiin kehittää?

Osaamisen kehittäminen

Miten henkilöstön osaamista kehitetään?

Miten koulutustietoja hallinnoidaan tällä hetkellä?

Onko jokaiselle työntekijälle laadittu perustyönkuva?

Onko osaamiskartoitukset (osaamisprofiilit) tehty?

Miten mahdollisia pätevyyskursseja ja sertifikaatteja hallinnoidaan?

Suorituksen johtaminen

Millä tavoin suoritusta johdetaan yrityksessä?

Millä tavoin johdat esimiehenä päivittäin työntekijöiden suoritusta?

Käydäänkö kehityskeskusteluja: Kyllä

Kuinka usein kehityskeskustelut pidetään?

Miten kehityskeskustelut käydään?

Miten kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita seurataan?

Mihin haasteisiin olet törmännyt kehityskeskusteluissa?

Mitä tukea toivoisit saavasi kehityskeskusteluihin liittyen?

Mitä dokumentteja kehityskeskusteluun liittyy?

Miten ko. dokumentit arkistoidaan?

Miten kehityskeskusteluja voitaisiin mielestäsi kehittää?

Käydäänkö kehityskeskusteluja: Ei

Miksi ei käydä?

Olisiko kehityskeskusteluille tarvetta?

Kuinka usein mielestäsi kehityskeskustelut tulisi pitää?

Miten kehityskeskustelut mielestäsi tulisi hoitaa?

Työsuhteen päättämisprosessi

Prosessin eteneminen, haasteet?

HR:n rooli esimiesten tukena

Miten HR voisi jatkossa tukea esimiehiä?

Millaisia ohjeita tai oppaita kaipaisit esimiestyöhön?

Mitä toivoisit tulevalta HR-järjestelmältä?